



إدارة العامة للبحوث

إدارة العلاقات العامة

في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية

د. سمير محمد حسين

أ. خالد محمد جمال مرغلاني

أ. رشاد سعيد هارون



الإدارة العامة للبحوث

إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد

**د. سمير محمد حسين
أ. خالد محمد جمال مرغلاني
أ. رشاد سعيد هارون**

١٤١١ هـ - ١٩٩١ م

معهد الإدارة العامة

«حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز إقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من إدارة البحوث إلا في حالات الاقتباس القصيرة بفرض النقد والتحليل مع وجوب ذكر المصدر»

المحتوى

الصفحة

١٥	● المقدمة
٢١	● الفصل الأول - الإطار النظرى والإجراءات المنهجية للدراسة
٢٣	● البحث الأول - الإطار النظرى للدراسة
٣٩	● البحث الثانى - الإجراءات المنهجية للدراسة
	● الفصل الثانى - النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بتنظيم إدارات العلاقات العامة فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة
٥٩	● البحث الأول - الوضع التنظيمى لإدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة
٦٥	● البحث الثانى - أهداف إدارات العلاقات العامة وأنشطتها فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة
٧٩	● البحث الثالث - التدخل بين أعمال العلاقات العامة وأعمال بعض الإدارات والأقسام الأخرى فى الأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة
٩٣	● البحث الرابع - القوى البشرية العاملة بإدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة
٩٨	● البحث الخامس - الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة
١٢٢	

تابع المحتوى

الصفحة

- **الفصل الثالث - النتائج** التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بعملية العلاقات العامة وفنونها فى الجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة: ١٢٧
- **المبحث الأول -** بحوث العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة. ١٣٤
- **المبحث الثانى -** تخطيط أنشطة العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة. ١٥٠
- **المبحث الثالث -** النشاط الاتصالى للعلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة ١٦١
- **المبحث الرابع -** تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس نتائجها فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة ١٧٥
- **الفصل الرابع - أهم نتائج الدراسة والتوصيات:** ١٨٣
- **المبحث الأول -** أهم النتائج والمؤشرات العامة التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية ١٨٦
- **المبحث الثانى -** أهم المشكلات التى تصادف إدارات العلاقات العامة بالجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة ١٩٢
- **المبحث الثالث -** أهم الاقتراحات التى أبدتها مسؤولو العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة لمواجهة مشكلات العلاقات العامة وتطویرها ١٩٤

تابع المحتوى

الصفحة

- البحث الرابع — أهم التوصيات ١٩٧
- ملاحق الدراسة : ٢٠٣
- ملحق رقم (١) قائمة بأسماء الجهات التي أجريت عليها الدراسة الميدانية. ٢٠٥
- ملحق رقم (٢) إستبانة عن إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ٢٠٩
- أهم المراجع والمصادر ٢٤٥

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	التسمية الوظيفية لإدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.	٦٧
٢	المستويات الإدارية للعلاقات العامة طبقاً لترتيبها النسبي في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.	٦٩
٣	الارتباط الإداري لإدارة العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية التي أجريت عليها الدراسة.	٧١
٤	العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة وإدارة العلاقات العامة في الجهة الحكومية التي تتبعها المنشأة.	٧٣
٥	العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة، وإدارات العلاقات العامة في الجهات التابعة للمنشأة.	٧٥
٦	الإدارات والأقسام التي تقام أنشطة العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي لا توجد بها إدارات علاقات عامة متخصصة.	٧٧
٧	ترتيب أنشطة العلاقات العامة التي تقوم بها الإدارات والأقسام الأخرى غير المتخصصة في العلاقات العامة حسب درجة ممارستها في الجهات التي لا توجد بها إدارات علاقات عامة	

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٨	متخصصة منسوبة إلى عدد هذه الجهات . الأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها مرتبة حسب أهميتها النسبية .	٧٨
٩	أوجه النشاط التي تمارسها إدارات العلاقات العامة ودرجة ممارستها لها في الجهات التي أجريت عليها الدراسة مرتبة حسب درجة الممارسة الدائمة لها بالنسبة لإجمال الجهات التي توجد بها أجهزة علاقات عامة .	٨١
١٠	الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة .	٨٥
١١	الأهمية النسبية لكل نشاط فرعى من أنشطة العلاقات العامة بالقياس إلى بقية الأنشطة الفرعية داخل كل نشاط رئيسي من وجهة نظر مسئول العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة .	٨٧
١٢	ترتيب الأنشطة الفرعية التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة حسب أهميتها النسبية بالقياس إلى مجموع الأهمية النسبية لكل الأنشطة الفرعية	٨٩
١٣	الأعمال التي تقوم بها بعض الإدارات والأقسام	٩١

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١٤	الأخرى بالجهات التي أجريت عليها الدراسة التي تعتبرها إدارات العلاقات العامة من صميم عملها مرتبة حسب نسبة الجهات التي تمارسها إلى عدد الجهات التي ذكر المسئولون فيها وجود تدخل في أعمال العلاقات العامة لديهم مع بعض الإدارات والأقسام الأخرى .	٩٥
١٥	الأعمال التي تقوم بها بعض إدارات العلاقات العامة و يرى المسئولون عنها أنها ليست من اختصاصات العلاقات العامة في الجهات التي ذكر فيها المجيبون أنهم يقومون بأعمال لا تدخل في صميم اختصاص العلاقات العامة .	٩٧
١٥	نسب التوزيع التكرارى لأعداد العاملين بالعلاقات العامة .	١٠٠
١٦	توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة حسب نوع الوظائف التي يشغلونها .	١٠٤
١٧	توزيع أعداد الإشرافيين في إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة طبقا لمسميات الوظائف التي يشغلونها .	١٠٧
١٨	توزيع أعداد شاغلي الوظائف التخصصية في	

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة طبقاً لمسميات الوظائف التي يشغلونها.	١٠٨
١٩	توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة من شاغل الوظائف الإشرافية والتخصصية طبقاً للمؤهل الدراسي في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.	١٠٩
٢٠	توزيع إجمالي العاملين في إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة حسب المؤهلات الدراسية.	١١١
٢١	نسب التوزيع التكراري لعدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة لشاغل الوظائف الإشرافية والتخصصية بإدارات العلاقات العامة في الجهات المختلفة التي أجريت عليها الدراسة.	١١٤
٢٢	نسبة الذين انتظموا في دورات تدريبية في مجال العلاقات العامة إلى إجمالي المتدربين من جميع الوظائف وإلى عدد شاغل كل وظيفة.	١١٨
٢٣	ترتيب أنواع البرامج التدريبية حسب مدى احتياج العاملين بالعلاقات العامة لكل نوع منها.	١١٩

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٢٤	الأسباب التي أبدأها المسئولون عن إدارات العلاقات العامة بالجهات التي أجريت عليها الدراسة لضرورة الشحاق العاملين بالعلاقات العامة ببرامج تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة مرتبة حسب أهميتها النسبية.	١٢٠
٢٥	أهم الصعوبات التي تواجه المسئولين عن العلاقات العامة في تحديد المخصصات المالية اللازمة لأنشطتها.	١٢٣
٢٦	آراء المسئولين عن إدارات العلاقات العامة في مدى كفاية المخصصات المالية لكل نشاط من أنشطتها في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.	١٢٤
٢٧	اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء البحوث والدراسات.	١٢٩
٢٨	أهم الأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها باستخدام البحوث والدراسات في الجهات التي ذكرت أنها تقوم بإجراء بحوث ودراسات في مجال العلاقات العامة.	١٤١
٢٩	أنواع البحوث والدراسات التي تستعين	

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	بها بعض إدارات العلاقات العامة في تخطيط نشاطها .	١١٣
٣٠	دورية القيام بالبحوث والدراسات في مجال العلاقات العامة .	١١١
٣١	الطرق المتبعة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحوث والدراسات التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة .	١١٥
٣٢	الجهات التي تستعين بها إدارات العلاقات العامة في القيام بالبحوث والدراسات .	١١٧
٣٣	أهم أسباب عدم قيام إدارات العلاقات العامة بإجراء البحوث والدراسات في الجهات التي أجريت عليها الدراسة وذكر المستولون عنها أنهم لا يقومون بإجراء بحوث ودراسات .	١٤٨
٣٤	نسبة الجهات التي تقوم بوضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة .	١٥١
٣٥	المستوى الزمني لخطط العلاقات العامة في الجهات التي تقوم بوضع هذه الخطط .	١٥٥
٣٦	الأسس التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع	

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الميزانية التقديرية لنشاط العلاقات العامة	
٣٧	في الجهات التي تقوم بإعداد ميزانية تقديرية . أهم الأسباب التي أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة في الجهات التي لم تقم بوضع خطة .	١٥٦
٣٨	درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة في مجال العلاقات العامة بالجهات التي أجريت عليها الدراسة .	١٥٩
٣٩	الأهمية النسبية لطرق الاتصال بالجمهور الداخل للمنشأة ووسائله من وجهة نظر مسؤول العلاقات العامة .	١٦٨
٤٠	الأهمية النسبية لطرق الاتصال بالجمهور الخارجي للمنشأة ووسائله من وجهة نظر مسؤول العلاقات العامة بها .	١٧٢
٤١	الطرق المتبعة في تقويم أنشطة العلاقات العامة لدى الجهات التي تقوم بالتقويم .	١٧٤
٤٢	العوائق التي تصادف إدارات العلاقات العامة في تقويم أنشطتها في الجهات التي تقوم بعملية التقويم .	١٧٩
٤٣	أهم أسباب عدم قيام بعض إدارات العلاقات	١٨١

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	العامة بتقويم نشاطها من وجهة نظر المسؤولين عن العلاقات العامة.	١٨٢
٤٤	أهم المشكلات التي تصادف إدارات العلاقات العامة بالوزارات والمؤسسات التي أجريت عليها الدراسة مرتبة حسب أهميتها النسبية	١٩٢
٤٥	من وجهة نظر مسئول العلاقات العامة. الاقتراحات التي أبداهها المسؤولون عن إدارات العلاقات العامة بالوزارات والمؤسسات التي أجريت عليها الدراسة لمواجهة مشكلات العلاقات العامة وتطوير أجهزتها وزيادة كفاءتها مرتبة حسب أهميتها النسبية.	١٩٤

قائمة بالأشكال والرسوم البيانية

رقم مسلسل	عنوان الشكل أو الرسم البياني	الصفحة
١	الميكمل التنظيمي للجهاز الحكومي في المملكة العربية السعودية .	٤٩
٢	نسب التوزيع التكراري لأعداد العاملين بالعلاقات العامة .	١٠١
٣	توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة حسب نوع الوظائف التي يشغلونها .	١٠٥
٤	توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة من شاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية طبقا للمستوى التعليمي .	١١٠
٥	التوزيع التكراري لعدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة لشاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية بإدارات العلاقات العامة .	١١٥
٦	تداخل خطوات عملية العلاقات العامة وتفاعلها .	١٢٢

● المقدمة ●

نحمد الله الذى وفقنا فى إعداد هذه الدراسة الميدانية التى استهدفت توصيف الواقع الفعلى لممارسة العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية فى إطارها التنظيمى وتشخيص مشكلاتها التطبيقية وتقويم أدائها الإعلامى .

وقد حرص معهد الإدارة العامة على إجراء هذه الدراسة من منطلق حرصه على تحقيق أهدافه فى مجال التنمية الإدارية، عن طريق إسهامه فى التنظيم الإدارى للإدارة الحكومية وإعطاء المشورة العلمية فى المشكلات الإدارية والقيام بالبحوث المتعلقة بشؤون الإدارة، فىلى جانب ما يعقده المعهد منذ سنوات طويلة من دورات تدريبية فى مجال العلاقات العامة — بمستوياتها الإدارية والفنية المختلفة بما يسهم فى رفع كفاءة العاملين بها وإعدادهم علمياً وعملياً — على النحو الذى يكفل رفع مستوى الأداء بها، حرص المعهد على توسيع نطاق اهتمامه بهذه الوظيفة الحديثة فى الإدارة العامة المعاصرة بإتاحة الفرصة للقيام بهذه الدراسة الميدانية الشاملة التى تعتبر الأولى من نوعها فى المملكة، بهدف استقراء واقع الأداء الفعلى للعلاقات العامة وطبيعة الممارسة الفعلية لأنشطتها وما يعترضها من مشكلات، وما يقدمه المسؤولون عنها من مقترحات تسهم فى ترشيد أدائها، وهى نوع من الدراسات التى لا يمكن أن يقوم بها إلا المؤسسات العلمية الكبيرة.

وقد انعكس حرص المعهد فى الدعم الذى لاقيه من إدارة البحوث طوال الفترة التى استغرقتها الدراسة؛ فقد ذلت أمامنا الكثير من الصعاب ومكنتنا من القيام

بالدراسة بالمستوى العلمى الذى كنا ننشده، وبهذا الشمول الميدانى على المستوى الوطنى .

ومن جانبنا فقد حرصنا — كفريق بحث — أن توفر لهذه الدراسة مجموعة من المقومات التى تزيد من قيمتها العلمية ومن مصداقيتها فى تشخيص واقع ممارسة العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية تشخيصاً دقيقاً ..

كما حرصنا أيضاً على أن نفيد من الجهد العلمى والعملية العربية السابقة فى موضوع العلاقات العامة، فى التعرف على المشكلة البحثية وأبعادها وظواهرها ومسبباتها وما يحكمها من فروض ومتغيرات ، بحيث جاءت دراستنا حلقة متكاملة فى سلسلة مترابطة من البحوث والدراسات العربية فى موضوع العلاقات العامة .. تفيد منها وتضيف إليها .

وقد راعينا فى صحيفة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة أن تتسم بالشمول والتكامل، مع تحرى الدقة فى مراجعتها واختبار صلاحيتها منطقياً وتجريبياً ، بحيث تكون أنسب أداة لجمع المعلومات الميدانية المطلوبة، بما يتوافق وطبيعة الممارسة الفعلية للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة .

كما لم تقتصر دراستنا على الجانب الإدارى والتنظيمى لإدارات العلاقات العامة فقط ، وإنما شملت الجانب الديناميكى فى عملية العلاقات العامة ذاتها الذى يتمثل فى أسلوب الممارسة الفعلية لها .

ولقد مزجنا النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية بخلفية نظرية، وفق أحدث الدراسات المعاصرة فى العلاقات العامة، بما يفيد فى عرض النتائج ويكون أساساً لشرحها وتفسيرها .

أما الاقتراحات والتوصيات فقد حرصنا على أن تكون عملية وقابلة للتطبيق ، ومعظمها نابع من المسئولين عن العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية باعتبارهم أصحاب رأى وقادته فى هذا المجال .

إن هذه الدراسة بقدر ما تجيب عن تساؤلات كثيرة مطروحة، تثير في ذهن القارئ تساؤلات جديدة، وأفكاراً بحثية متجددة حول العديد من الجوانب والقضايا، مثل: المفاهيم السائدة للعلاقات العامة والمفهوم الأمثل لها والاتجاهات نحو العلاقات العامة، سواء اتجاهات الإدارة العليا أو المسؤولين عن العلاقات العامة أو الجماهير المستفيدة من أنشطتها، وتقويم الجهود الاتصالية والإعلامية للعلاقات العامة، والدور الذي يمكن أن تسهم به العلاقات العامة في جهود التنمية بالمملكة.

وختاماً نود أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في هذا العمل العلمي ونخص بالشكر مسئول العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية التي أجريت عليها الدراسة الميدانية؛ فلولاً لإسهامهم في إمدادنا بالبيانات المطلوبة ما استطعنا أن نكمل هذا العمل العلمي بهذا المستوى، الذي نأمل أن يحقق إضافة معرفية متواضعة إلى المعرفة العربية المتاحة في موضوع العلاقات العامة، الذي مازال بحاجة ماسة إلى جهود بحثية متواصلة لسبر أغوار جوانبه المختلفة.

والله من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل.

فريق البحث

د. سمير محمد حسين خالد محمد جمال مرغلاني رشاد سعيد هارون

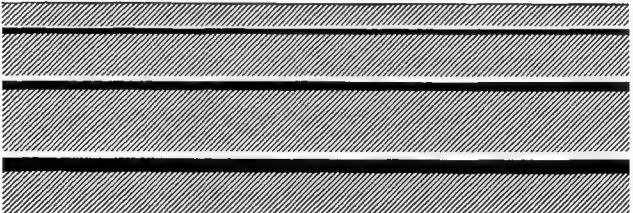
الرياض: المحرم ١٤١١ هـ

المفاتيح

• الفصل الأول •

الإطار النظري

والإجراءات المنهجية للدراسة



أولاً - تمهيد :

نمت العلاقات العامة كمفهوم إدارى وكوظيفة نوأ سرياً فى خلال الخمسين عاماً الماضية، وحدث هذا التطور نتيجة للتعدد المتزايد للمجتمع الحديث، وزيادة علاقات الاعتماد المتبادلة بين منظماته، والقوة المتزايدة للرأى العام، وكذلك زيادة فهم دوافع الأفراد والجماعات ومطالبهم، وأصبح كسب تأييد الآخرين وتعاونهم وثقتهم عن طريق الإقناع جزءاً من العمل اليومى للمدير فى أى نوع من أنواع المنشآت، كما أصبحت العلاقات العامة تعبيراً شائعاً فى اللغة والفكر.^١

وتؤدى العلاقات العامة وظائفها بالنسبة لكل من الجمهور الخارجى الذى يتمثل فى كل فئات المتعاملين مع المنشأة، والبيئة التى تعمل فيها، والجمهور الداخلى الذى يضم كل فئات العاملين بالمنشأة.

ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجى فى المنظمات المعاصرة من خلال ما تؤديه العلاقات العامة الناجحة من تكوين السمعة الطيبة للمنشأة والصورة الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها، على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة، «حيث يعتمد بقاء أى منظمة من المنظمات بصفة أساسية على مدى قدرتها على الظهور بالمظهر الطيب الذى يرضى جماهيرها، وبالتالي فإن تكوين الصورة الذهنية الطيبة عنها يمثل أحد الأساليب الأساسية التى تعتمد عليها

(١) د. محمد عبدالله عبد الرحيم، العلاقات العامة (القاهرة: مطبعة دار التأليف، ١٩٨٢) ص ٩.

في استمرارها وبقائها، فالصورة الذهنية العامة تعكس سلوك المنظمة بصفة عامة وتساعد بصفة أساسية على تسهيل قيامها بعملها في المجتمع الذي تعيش فيه».^٢

أما بالنسبة للجمهور الداخلي للمنشأة، فإن العلاقات العامة تقوم بدور مهم يستهدف «تنمية العلاقات الطيبة بين مختلف فئات العاملين بعضهم البعض من جهة وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى، بما يؤدي إلى إيجاد روح الانتماء والولاء لدى العاملين بالمنشأة التي يعملون بها، والسعى إلى توفير كل المقومات التي تؤدي إلى دعم هذه الروح وتنميتها باستمرار، ومحاولة إيجاد الحلول السريعة لمشكلات العاملين».^٣

ثانياً - أهم التعريفات المعاصرة للعلاقات العامة :

على الرغم من أن أهمية العلاقات العامة لم تعد في حاجة إلى تأكيد بعد التطور الكبير الذي حققته منذ منتصف القرن العشرين، لا يزال مصطلح «العلاقات العامة» غامضاً لدى الكثير من الخبراء والممارسين والمنظمات المختلفة، مما يؤدي إلى اختلاف وظائف العلاقات العامة وتنظيمها وأهدافها من منشأة إلى أخرى. وعلى الرغم من وجود حد أدنى من الاتفاق على بعض مكونات العلاقات العامة وأوجه نشاطها، فإن هناك قدراً من «المفاهيم الخاطئة ومن الاختلاف حول ماهيتها وطبيعتها ومسئولياتها ونطاق اختصاصها»^٤، مما يشير إلى ضرورة وضع تعريفات محددة وشاملة للعلاقات العامة في ضوء التطور الكبير الذي أحرزته في العقدين الأخيرين.

ومن ناحية أخرى نجد أن الوظيفة الإعلامية للعلاقات العامة قد تطورت بسرعة

(٢) د. إبراهيم الغمري، السلوك الإداري والعلاقات العامة (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٠)

ص ٢٥.

(٣) د. سير محمد حسين، دراسات في العلاقات العامة (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٢) ص ٣٥.

(٤) Lawrence W. Nolte, Fundamentals of Public Relations: Professional, Guidelines, Concepts & Integrations. 2nd. Printing. (New York: Pergamon Press Inc., 1978) p. 3.

كبيرة، وما زالت عملية التطور فيها مستمرة باكتشاف المشكلات الجديدة وإيجاد حلول مناسبة لها. وارتبط بهذا التطور ظهور ما يسمى «بالمفهوم الوظيفي أو المهني للعلاقات العامة وهو المفهوم الذى يتعامل مع العلاقات العامة كوظيفة ومهنة متخصصة ذات مسئوليات معينة يقوم بها متخصصون فى مجالات العلاقات العامة، سواء وجدت إدارة علاقات عامة بالمنشأة، أم لم توجد واستعانت المنشأة بمستشارين خارجيين». وتتمثل أبعاد هذا المفهوم الوظيفي أو المهني فى ثلاث مهمات رئيسية تقوم بها إدارة العلاقات العامة، وهى:

«● العمل على تسهيل وضمان انسياب الآراء المعبرة عن موقف فئات الجماهير المتنوعة للمنشأة، لكى تظل سياساتها وعملياتها متوافقة مع رغبات هذه الجماهير وآرائها.

- تقديم المشورة إلى الإدارة بشأن الطرق والوسائل التى تساعد على وضع سياسات الاتصال لتحقيق أقصى درجة من القبول العام للمنشأة.
- إعداد وتنفيذ البرامج التى تؤدى إلى شرح وتفسير سياسات المنشأة وإنجازاتها على نطاق واسع وبصورة إيجابية»^٥.

كما أدى التطور فى ممارسة العلاقات العامة والنجاح الذى أحرزته على مستوى التطبيق إلى بذل المزيد من الجهد لصياغة تعريفات حديثة للعلاقات العامة، تركز على المفاهيم المعاصرة لها وأهدافها ومسئولياتها ووظائفها، فى ضوء الفكر الإدارى والإعلامى المعاصر. ونعرض فيما يلى أهم هذه التعريفات الحديثة التى تؤكد المفهوم المعاصر الشامل لها:

(١) يذهب قاموس ويبستر webster إلى تعريف العلاقات العامة بأنها «تنشيط

(٥) Scott M. Cutlip & Allen H. Center, *Effective Public Relations*, revised 5th. ed., (N. J. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982) p. 7.

العمليات الاتصالية وإيجاد الثقة بين شخص أو منظمة، أو مشروع، وأشخاص آخرين، أو جماهير معينة، أو المجتمع كله، من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح، وتنمية علاقات متبادلة، ودراسة ردود الفعل وتوقعها»^٦.
(٢) كما صاغ بيرنيز Bernays مفهوماً حديثاً للعلاقات العامة على أساس:

- «معلومات يتم تغذية الجمهور بها .
- عمليات إقناعية موجهة إلى الجمهور بهدف تعديل اتجاهاته وسلوكه .
- جهود تستهدف إيجاد التكامل بين اتجاهات المنشأة وسلوكها نحو جماهيرها، واتجاهات هذه الجماهير وسلوكها نحو المنشأة»^٧.

(٣) ومن التعريفات الحديثة الشاملة للعلاقات العامة التعريف الذي صاغه هارلو Harlow والذي يذهب فيه إلى أنها «وظيفة إدارية متميزة تساعد على تكوين وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والمواقفة والتعاون المشترك بين المنشأة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وتعمل على مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة واقتراح الحلول المناسبة لها، وإمدادها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات، مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام، وتحدد مسئولية الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير وتؤكد لها وتساعدها على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة، كما تستخدم العلاقات العامة أيضاً كنظام تنبؤ يساعد على التكبير بالتمعرف على الاتجاهات وتوقعها، وتستخدم في سبيل ذلك بحوث الاتصال وطرقه ووسائله وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية»^٨.

(6) Webster's Third New International Dictionary, unabridged, Vol. 2 (Springfield, Massachusetts: G. & C. Merriam Company, 1971), p. 1836.

(7) Edward L. Bernays. *Public Relations* (Norman: University of Oklahoma Press, 1980): p. 3.

(8) Scott, Cutlip & Allen Center, *op. cit.*, p. 5.

وعلى ضوء التعريفات المعاصرة، وما يراه الباحثون فإن العلاقات العامة :

- تعبر عن أوجه النشاط المستمرة والمرسومة بهدف إيجاد التفاهم المتبادل بين المنشأة وجماهيرها .
 - تقوم بهذه الأنشطة عن طريق الاستخدام الواعي المخطط للنشاط الاتصال والإعلامي .
 - تقوم بنشاط يعتمد على الفن والعلم ؛ فهي عملية مستمرة تدخل في إطارها البحوث والتخطيط والاتصال والتقييم .
 - نشاطات تتم مع جماهير نوعية وليست عامة ، وهو ما يؤكد الاصطلاح العلمي لـ «Public Relations» .
 - تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التنمية ، يتمثل في توعية المجتمع وترقيته .
-

ثالثاً - وظائف العلاقات العامة :

وضح من التعريفات السابقة أن نشاط العلاقات العامة يجب أن يقوم على أساس من التعرف على احتياجات فئات الجماهير الخارجية والداخلية ودراسة آرائها وتحسس مشكلاتها والتنبؤ العلمي باتجاهاتها ، وتوصيل نتائج هذه الدراسات المستمرة بأمانة وصدق إلى المستويات الإدارية العليا في المنشآت التي تعمل بها ، لكي تأخذها في الحسبان عندما تضع سياساتها المختلفة ، بما يحقق أقصى قدر من التفاهم والتوافق بين المنشأة والمجتمع ، وبحيث يؤدي تكامل جهود العلاقات العامة في المنشآت المختلفة إلى تحقيق التوافق بين عناصر المجتمع وهيئاته والتنسيق بين مصالح المجتمع المختلفة ، تحقيقاً للمصالح العام وتحقيقاً للانسجام الاجتماعي .

وتحقق العلاقات العامة هذه الأهداف من خلال أدائها لمجموعة من الوظائف

وممارستها لعدة أنشطة يتمثل أهمها في :

- (١) تعريف الجمهور بالمنشأة فيما يتعلق بماضيها وحاضرها ومستقبلها ، وشرح سياستها له — وأى تعديل أو تغيير فيها — بما يؤدي إلى زيادة الاهتمام بها وقبول التعاون معها .
 - (٢) مد الجمهور بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة لمساعدته على تكوين رأيه على أساس من الحقائق .
 - (٣) استطلاع الرأي العام لدى الجمهور الخارجى والداخلى لكشف كافة التطورات التى تحدث فيه ، وبحث جميع القضايا التى تهم الإدارة العليا ودراساتها وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لكل منها حتى تفيد من نتائج هذه الدراسات فى رسم سياساتها واتخاذ قراراتها .
 - (٤) حماية المنشأة ضد أى هجوم يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة ، مع تهيئة الجو الصالح بينها وبين الأفراد وبين بعضهم وبعض سواء داخل المنشأة أو خارجها .
 - (٥) تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة ، تحقيقاً للتنسيق بينهم وإيجاد التفاهم والانسجام المتبادل .^١
- كما تحدد جمعية العلاقات العامة الأمريكية مجموعة من المهمات والنشاطات التى يجب أن تقوم بها العلاقات العامة^{١٠} .

(٩) د. حسن محمد خير الدين ، العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦) ص ٤١ — ٤٢ .

(١٠) تتمثل أهم الأنشطة والمهام التى حددتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية PRSA فى ثمانى وظائف أساسية ، وهى : ١- كتابة التقارير ٢- تحرير النشرات المالية ٣- الاتصال بالصحافة وأجهزة الإعلام ٤- تحسين صورة المنشأة ٥- مواجهة الجماعات المختلفة ٦- إنتاج النشرات ٧- تحديد الاحتياجات والأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع ٨- استخدام الإعلانات الإعلامية . د. على صبرة ، العلاقات العامة فى المنشآت المالية ، (القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨٣) ص ٧ — ٩ .

رابعاً-- أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها الجهود البحثية والتطبيقية العربية السابقة في مجال إدارة العلاقات العامة:

يستمد البحث العلمى فروضه وتساؤلاته من نتائج الجهود العلمية السابقة، باعتبار أن البحث العلمى عملية دائرية يغذى بعضها بعضاً. ومن هنا فإن مراجعة البحوث العربية السابقة في موضوع إدارة العلاقات العامة ودراسة ما أسفرت عنه الجهود المبذولة - على المستوى العلمى - في الندوات العلمية والمؤتمرات والحلقات النقاشية والبحثية العربية في الموضوع، تبرزان المتغيرات الأساسية التى كشفت عنها هذه الدراسات والجهود كمتغيرات مؤثرة في إدارة العلاقات العامة في بعض الدول العربية، وتطرحان مجموعة القضايا الجوهرية التى تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث والمتابعة العلمية. وقد قام الباحثون بمراجعة أهم الدراسات والبحوث العربية السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع إدارة العلاقات العامة وأهم المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية التى عقدت في مجاله، بغية استخلاص أهم النتائج والمؤشرات العامة التى أسفرت عنها هذه البحوث والمؤتمرات، والتعرف على أهم ما طرحته من قضايا وفروض وتساؤلات بحثية، حتى تتواصل دراستنا مع هذه الدراسات فتفيد منها، وتنطلق من نتائجها وتضيف إلى المعرفة السابقة في موضوع إدارة العلاقات العامة بعداً جديداً على مستوى الممارسة العملية لها بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ونعرض فيما يلى أهم هذه البحوث والجهود وما أثمرته من نتائج:

(١) البحوث والدراسات الميدانية:

أجريت على المستوى العربى مجموعة من البحوث والدراسات الميدانية التى عاجلت موضوع إدارة العلاقات العامة؛ ففى مصر أجريت ثلاث دراسات^{١١}، خلال الفترة من

(١١) الدراسات الثلاثة هي:

— د. سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة في مصر: دراسة ميدانية (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٥)، —

عام ١٩٧٥ حتى عام ١٩٨١، ركزت على الجوانب الإدارية والتنظيمية للعلاقات العامة في مصر، كما أجريت دراسة مماثلة في العراق^{١٢} عام ١٩٧٨ تناولت نفس النقاط الإدارية والتنظيمية. وفي السودان^{١٣} أجريت عام ١٩٧٩ دراسة عن إدارة العلاقات العامة وجوانبها التنظيمية وأساليب ممارستها، كما أجريت دراسة مماثلة عام ١٩٨٤ عن إدارة العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة^{١٤}. وقد أسفرت هذه الدراسات الميدانية عن وجود عدة مشكلات رئيسية تعانيها أجهزة العلاقات العامة في هذه المجتمعات العربية المختلفة، على الرغم من اختلاف المتغيرات الإدارية والاجتماعية في كل دولة، مما يشير إلى أن مفاهيم العلاقات العامة وأساليب ممارستها تكاد تكون متشابهة في معظم الدول العربية. وقد تمثلت أهم المشكلات التي تعانيها أجهزة العلاقات العامة في مجتمعات الدراسة بصفة عامة في المشكلات التالية:

- عدم تقدير الدور الذي تقوم به العلاقات العامة من جانب الإدارة العليا تقديراً صحيحاً يتفق مع مكانة العلاقات العامة ودورها المهم في المنشأة، مما ينعكس في التقليل المستمر من أهميتها ومكانتها.
- شيوع مفاهيم في المنشأة عن واجبات العلاقات العامة وأنشطتها ومهامها مغالطة للمفاهيم الموضوعية للعلاقات العامة ورسالتها ودورها الحقيقي في المنشأة.

— د. سمير محمد حنين، إدارة العلاقات العامة في مصر: دراسة ميدانية تنبؤية (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨١).

— د. طلعت أسعد عبدالحليم «تقويم نشاط العلاقات العامة بالدولة الحكومية وأجهزة الحكم المحلي في المحافظات» بحث ميداني، غير منشور (جامعة المنصورة، كلية التجارة، ١٩٨١).

(١٢) محمد ناجي الجوهري، دراسة ميدانية لأهداف ووظائف العلاقات العامة في مؤسسات الحكومة والقطاع العام بالعراق، رسالة ماجستير، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام، ١٩٧٨).

(١٣) حسن أحمد الحسن، إدارة العلاقات العامة في السودان، رسالة ماجستير، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام، ١٩٧٩).

(١٤) م. س. عبد الواحد الحناج، العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام، ١٩٨٤).

- قصور النظرة إلى العلاقات العامة، سواء من جانب جمهور العاملين أو الجمهور الخارجى، واعتبارها نشاطاً ثانوياً وليس إنتاجياً.
 - ضعف ميزانية العلاقات العامة، وانخفاض مخصصاتها، وضغط الإنفاق على أنشطتها، مع التزايد المستمر في تكلفة خدماتها.
 - نقص المتخصصين في مجال العلاقات العامة، وعدم توافر الخبرات الكافية والعناصر الفنية المتخصصة في أوجه نشاطها المختلفة، وتزايد هذه الظاهرة نتيجة عشوائية التعمين.
 - افتقار العلاقات العامة إلى اتباع الأساليب العلمية في التخطيط وتحديد الأهداف والأنشطة، واستخدام البحوث، وإجراء التقويم.
 - تداخل الاختصاصات بين إدارة العلاقات العامة وبعض الإدارات الأخرى في المنشأة، وعدم وجود درجة كافية من التنسيق تسمح بالتغلب على هذا التداخل.
 - عدم تعاون الإدارات الأخرى في المنشأة مع إدارة العلاقات العامة في أنشطتها المختلفة.
 - صغر حجم إدارة العلاقات العامة في المنشأة، مما يؤدي إلى التقليل من شأنها، وعدم تبعيتها أو ارتباطها إدارياً بالجهة الإدارية المناسبة أو الإدارة العليا.
- أما على مستوى المملكة العربية السعودية، فقد أجريت دراسة على عينة محدودة (٢٤) أربعة وعشرون جهازاً حكومياً بمدينة الرياض . وقد استهدفت الدراسة التعرف على مدى إدراك المسؤولين في الإدارة العليا لوظيفة العلاقات العامة وتأثير هذا الإدراك على الدور الذى تؤديه في الأجهزة الحكومية.
- ولقد تم توجيه استمارتى استقصاء الأولى، ووجهت للمسؤولين عن الإدارة العليا الذين ترتبط بهم إدارات العلاقات العامة .. أما الثانية فقد وجهت للمسؤولين عن إدارات العلاقات العامة بنفس الأجهزة الأولى.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من المسؤولين عن الادارة العليا (٤٧,٣٧٪) والممارسين لعمل العلاقات العامة (٥٤,٧٦٪) ينظرون إلى وظيفة العلاقات العامة على أنها وظيفة دعائية لا كوظيفة فيها: اتخاذ للقرارات أو تقديم المشورة للادارة العليا.. كما أشارت الدراسة إلى أن معظم المسؤولين في الادارة العليا (٧٩,٢٪) قد بنوا معلوماتهم عن مهنة العلاقات العامة من خلال تعاملهم مع مديري العلاقات العامة بنفس الجهاز. ولقد خلصت الدراسة الى أن المسؤولين في الادارة العليا والمشتغلين بمهنة العلاقات العامة يؤثر كل منهما في وجهات نظر الآخر.

(٢) أهم المؤتمرات والندوات والحلقات العربية في العلاقات العامة :

عقدت في مجال العلاقات العامة عدة مؤتمرات وندوات وحلقات نقاشية في عدة دول عربية، فقد عقد في مصر «مؤتمر إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية»^{١٥} عام ١٩٨٠. وقد ركزت البحوث المقدمة فيه ومداولاته ومناقشاته على الجوانب الإدارية والتنظيمية لأجهزة العلاقات العامة بالقطاع الحكومي في مصر، وتمثلت أهم توصياته في: ضرورة تحديد الوظائف الأساسية للعلاقات العامة تحديداً دقيقاً، وتوحيد المسميات الوظيفية لأجهزة العلاقات العامة، وتقويم مستواها الإداري بمستوى إدارة عامة، وتوفير الإخصائيين المؤهلين علمياً للعمل بها، وإرساء قواعد وآداب وسلوكيات لممارسة المهنة على أسس أخلاقية، ودعم ميزانيات العلاقات العامة، وتخليص الممارسة من الشوائب التي علقَت بها، وابتهاج الأسلوب العلمي في ممارسة أعمال العلاقات العامة.

• Araby, Osman. Perception of the Public Relations Profession Among Top Managers of Saudi Arabian Governmental Organization and its Effects on the Role of Public Relations, Unpublished Thesis, (University of Colorado, 1984).

(١٥) عقد هذا المؤتمر تحت إشراف برنامج القادة الإداريين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالقاهرة في الفترة من ١٩ إلى ٢٤ أبريل ١٩٨٠.

كما عقدت في الأردن ندوة عن «العلاقات العامة»^{١٦} عام ١٩٨١، نظمتها جامعة اليرموك بالتعاون مع المركز الأردني للدراسات والمعلومات والجمعية العلمية الملكية، وأسفرت مناقشاتها عن: عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة في الأردن، وقيامها بأعمال لا تعتبر من اختصاصاتها الوظيفية، والتركيز على الجانب الشخصي في أعمال العلاقات العامة، واختيار عناصر غير صالحة أو مؤهلة لممارسة المهام الأساسية للعلاقات العامة، وانتهت توصياتها إلى ضرورة بذل الجهود لتطوير العلاقات العامة، وعقد الدورات التي تسهم في تنمية مهارات العاملين بها وقدراتهم، وعقد مزيد من الندوات التي تسهم في إبراز المفهوم الحقيقي للعلاقات العامة والمردود الذي يمكن أن يتحقق نتيجة الممارسة الصحيحة لها.^{١٧}

أما على المستوى الوطني بالملكة العربية السعودية فقد عقدت عدة ندوات في موضوع إدارة العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية، حيث عقدت بمدينة جدة خمس ندوات تحت عنوان «ندوة العلاقات العامة للمرافق الحكومية بالمنطقة الغربية». وقد قامت المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بتنظيم الندوة الأولى خلال شهر جمادى الأولى ١٤٠٤هـ، أما الندوة الثانية فقد نظمتها وأشرفت عليها قوات الدفاع الجوي الملكي السعودي: معهد قوات الدفاع الجوي بجدة، خلال شهر ذي القعدة ١٤٠٥هـ، وقامت المؤسسة العامة للبترول والمعادن «بترومين» بتنظيم الندوة الثالثة خلال شهر صفر ١٤٠٧هـ، كما قام الحرس الوطني: وكالة المنطقة الغربية بتنظيم الندوة الرابعة خلال شهر ربيع الأول ١٤٠٨هـ، وقامت الرئاسة العامة لرعاية الشباب بتنظيم الندوة الخامسة خلال شهر ربيع الآخر ١٤٠٩هـ. وقد تم عقد هذه الندوات بالتعاون مع

(١٦) أعمال هذه الندوة مطبوعة في ملف بعنوان «العلاقات العامة والإعلان في الأردن»، ملف أعمال ندوة العلاقات العامة في الأردن: المداولات والأوراق والتوصيات ١٢-١٤/١٢/١٩٨١ (إربد: جامعة اليرموك، ١٩٨٤).

(١٧) نفس المرجع السابق، ص ١١٠-١١٣.

جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وأسفرت المناقشات التي دارت فيها والبحوث المقدمة إليها عن مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- الاهتمام بتنمية العاملين في مجال العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية والتعاون في ذلك مع الجامعات ومراكز التدريب ومعهد الإدارة العامة.
- ضرورة العمل على تطوير إدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية ودعم ميزانياتها.
- العمل على توعية الإدارة العليا بالأجهزة الحكومية بالدور المهم الذي تضطلع به العلاقات العامة، بما يسهم في تطوير وجهة نظر الإدارة العليا إلى مهمات العلاقات العامة ومثولياتها.
- القيام بعمل دراسات ميدانية على واقع ممارسة العلاقات العامة بالإدارات الحكومية لوضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها، وقيام معهد الإدارة العامة بتقويم عمل إدارات العلاقات العامة وأقسامها بالأجهزة الحكومية.
- ضرورة إنشاء أجهزة علاقات عامة في الجهات الحكومية التي لا توجد بها هذه الأجهزة المتفرغة.

كما عقدت إمارة المنطقة الشرقية ندوتين عن العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية عامي: ١٤٠٨هـ، ١٤١٠هـ،^{١٨} أسفرت المناقشات التي دارت في جلساتها والتوصيات التي انتهت إليها عن: ضرورة النظر إلى إدارة العلاقات العامة باعتبارها

(١٨) عقدت إمارة المنطقة الشرقية الندوة الأولى للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية في الفترة من ٣ إلى ٥ شعبان ١٤٠٨هـ. (٢١ - ٢٣ مارس ١٩٨٨م) وحضرها (١٥٤) من المسؤولين بأجهزة العلاقات العامة في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية، وعقدت الندوة الثانية تحت عنوان «العلاقات العامة ووسائل الإعلام» في الفترة من ٢١ إلى ٢٤ ربيع الآخر ١٤١٠هـ (٢٠ - ٢٣ نوفمبر ١٩٨٩م) وحضرها (١٢٠) مشاركا من مختلف الوزارات والهيئات الحكومية والمؤسسات الإعلامية بالملكة.

إدارة ذات فعالية للاتصال داخل المؤسسات والهيئات وخارجها، والعمل على تطويرها ودعمها، والزام كل جهة حكومية بإنشاء جهاز علاقات عامة بها، والطلب من القيادات الإدارية أن تعمل على تطوير عمل إدارات العلاقات العامة وتزويدها بالكفاءات البشرية الوطنية المتخصصة المؤهلة والمدرّبة، وتخصيص موازنات كافية لها لتمكينها من التخطيط لبرامجها والتوسع في حجم فعاليتها ودعمها بالصلاحيات الإدارية والفاعلية التنظيمية التي تتيح لها أداء دورها ورسالتها داخل المنشأة وخارجها أداء متميزاً، وعقد المزيد من الدورات التدريبية على المستويات المختلفة لتنمية مهارات العاملين بأجهزة العلاقات العامة وقدراتهم.

وهكذا يتضح من مسح نتائج أهم الدراسات والجهود البحثية العربية وأهم ما أسفرت عنه الندوات والمؤتمرات العربية - عامة - والوطنية - بصفة خاصة - في موضوع العلاقات العامة أن أهم مشكلاتها تكمن في الجوانب التنظيمية والإدارية، وهو ما يؤثر - سلباً - على الأنشطة التي تقوم بها والوظائف التي تمارسها، وهو ما أفاد في الاتجاه إلى تحديد نطاق هذه الدراسة الميدانية في: الجوانب الإدارية والتنظيمية للعلاقات العامة وأساليب ممارستها في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

خامساً - أهمية العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وارتباطها بالواقع الإداري ومتطلبات تطوير الإدارة العامة بالمملكة:

الإدارة العامة - في أي مكان - هي وليدة البيئة التي تنشأ فيها، وبالتالي فهي تعكس قيم وتقاليده المجتمع الذي تولد فيه وتكون مرآة صادقة له، إضافة إلى كونها الأداة التنفيذية للدولة التي تترجم أهدافها إلى خطط وبرامج ومشروعات واقع على له مردوده على المجتمع ككل. وتنمو الإدارة العامة وتتطور بتطور المجتمع وأهداف الدولة وفلسفتها في الإدارة.

وفي هذا الإطار وعن طريق جهود التغيير المخطط والموجه تعمل المملكة على تحديث أجهزة الإدارة بها ونقلها من مرحلة إلى أخرى، وفقاً لمتطلبات الضرورة التي تتطلبها ظروف المرحلة، وتحقيق أهدافها.

والمتبع لتاريخ الإدارة في المملكة العربية السعودية يلحظ أن الدولة أوجدت ركائز ودعائم الإدارة العامة مع قيامها، وثبتت هذه الركائز وزادت منها وطورتها بدءاً بمرحلة التأسيس ومروراً بمرحلة إدارة الخدمات والإعداد للتنمية ووصولاً إلى مرحلة الانطلاق وإلى وقتنا الحاضر هذا، وما زالت تعنى بتطوير الإدارة العامة وأجهزتها والارتقاء بأدائها من منطلق الدور الريادي للإدارة العامة في التنمية الشاملة، وحتى تكون أدائها الفاعلة التي تعتمد عليها في تحقيق أهداف برامج التنمية.^{١٩}

و يتضمن تطوير أجهزة الإدارة العامة بالمملكة تطوير الوحدات الإدارية بكل منها وتحديثها، وإنشاء إدارات وأقسام جديدة تلاحق متطلبات التطوير الإداري للأجهزة الحكومية، وتواكب أحدث الأساليب العلمية المعاصرة في الإدارة العامة.

وفي هذا الإطار تتضح أهمية العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة من جانبين: أولهما بروز الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة في المؤسسات والأجهزة الحكومية والتأكيد على فعاليته، الأمر الذي يعكس ضرورة وجود إدارات علاقات عامة على مستوى عالٍ من الكفاءة في هذه المؤسسات والأجهزة، تنشأ مع متطلبات التطوير الإداري وتلبية للاحتياجات المتجددة للإدارة المصرية، وثانيهما أن أهداف العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية تختلف اختلافاً نسبياً عن أهداف العلاقات العامة بقطاع الأعمال (القطاع الأهلي)، نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل منهما، ونوع الجماهير التي تتعامل معه، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وعلى الرغم من اشتراك القطاع الحكومي مع قطاع الأعمال في مجموعة من أهداف العلاقات

(١٩) الدكتور محمد بن عبد الرحمن الطويل، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٦هـ) ص ٣٠٢.

العامة التى يسعى كل منهما إلى تحقيقها ، على نحو ما عرضنا فى الجزئية السابقة الخاصة بوظائف العلاقات العامة ، فإن هناك بعض الأهداف والوظائف ذات الطابع الخاص التى يجب أن تسمى أجهزة العلاقات العامة بالقطاع الحكومى إلى تحقيقها وممارستها .

ونظراً لأن الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية هى المجال التطبيقى لهذه الدراسة الميدانية ، فقد خصصنا هذه الجزئية لتعرض فيها أهم هذه الأهداف والوظائف فى ضوء ما تناولته بعض الدراسات ،^{٢٠} وما أسفرت عنه بعض نتائج ممارسة العلاقات العامة فى القطاع الحكومى بالمملكة بهدف التأكيد على مدى الإفادة التى يمكن أن تتحقق للأجهزة الحكومية بالمملكة من خلال الاستخدام الأمثل لأنشطة العلاقات العامة ، وتوظيف إمكاناتها للإسهام فى تحقيق الأهداف ، سواء على مستوى كل جهاز حكومى أو على المستوى الوطنى ، وذلك على الوجه التالى :

- (١) شرح السياسات العامة للدولة التى تتولى الأجهزة الحكومية تنفيذها ومتابعتها فى القطاعات المختلفة ، وكذلك السياسات الفرعية المنبثقة منها — كالسياسات التعليمية والصحية والصناعية والزراعية والاقتصادية والمالية والعلمية والتربوية والسياسات الإنمائية بصفة عامة — حتى يتفهمها المواطنون ويتجاوبون معها .
- (٢) كسب تأييد فئات الجماهير المختلفة والرأى العام للنظم واللوائح والقوانين الجديدة ، والتغييرات والتعديلات التى أدخلت على بعضها لمواجهة متطلبات التطوير فى الخدمات الحكومية .
- (٣) شرح هذه اللوائح والنظم بأسلوب مبسط وواضح يساعد المواطنين على فهمها واستيعابها والاستجابة لها ، والتعاون مع الأجهزة الحكومية فى تنفيذها ، وعدم الخروج عنها .
- (٤) القيام بأوجه النشاط الإعلامية المختلفة التى تسهم فى التغلب على الحيرة

(٢٠) أخذنا فى هذه الجزئية من المعلومات الواردة بالمرجع التالى : Scott M. Cutlip & Allen H. Center, op. cit., p. 498.

- والتردد لدى المواطنين إزاء المهام الحكومية الجديدة أو المتشابكة.
- (٥) إحاطة المواطنين علماً بالخدمات والوظائف التي تقدمها الأجهزة الحكومية لهم وللمجتمع بجميع أفرادهم وهيئاته، وشرح الدور الذي تقوم به الدولة في خدمتهم وتحقيق مصالحهم، وذلك بهدف كسب التأييد العام، وتحقيق مشاركة المواطنين في هذه الخدمات والإفادة منها.
- (٦) بلورة الوجدان العام وتهيئة الأذهان للتقبل الطيب للأفكار والمشروعات والنظم الحكومية، عن طريق إقناع المواطنين بأهمية القواعد والإجراءات الإدارية الحكومية وضرورتها ومدى الحاجة إليها ومساعدتهم على فهمها، وحثهم على التعاون مع الأجهزة الإدارية المختلفة في أداء مهمتها.
- (٧) تزويد المواطنين بالأساليب العملية التي يمكنهم عن طريقها الإفصاح عن آرائهم والتعبير عن أفكارهم للجهات الحكومية المعنية مباشرة وبدون وسطاء.
- (٨) نقل اتجاهات الرأي العام إلى الهيئات التي تتولى إصدار اللوائح والنظم والقوانين، وشرحها وتفسيرها لأخذها في الاعتبار عند وضع النظم الجديدة حتى تكون أكثر واقعية وتحوز أعلى درجات القبول والاستجابة لدى المواطنين.
- (٩) تعريف المسؤولين بالدولة في القطاعات المختلفة باحتياجات المواطنين ومشكلاتهم ووجهات نظرهم — عن طريق الدراسة العلمية المستمرة للرأي العام — لكي تؤخذ كأساس في تحديد الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات على المستوى الوطني، بما يحقق أهداف المواطنين ومصالحهم العامة، ويسهم في كسب تأييدهم وتعاونهم.
- (١٠) توعية المواطنين في كل المجالات التي تتطلب التوعية، إسهاماً في تبصيرهم بالمخاطر، وتعريفهم بواجباتهم ومسئولياتهم، وتكوين المواطن الواعي المستنير.

يشتمل هذا البحث على مجموعة الخطوات والإجراءات المنهجية التي اتبعت في إجراء هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً - تحديد المشكلة البحثية:

كشفت نتائج بعض الدراسات الميدانية العربية السابقة والمناقشات والتوصيات التي خلصت إليها بعض المؤتمرات والندوات العربية والوطنية التي عالجت موضوع العلاقات العامة عن أن الجوانب الإدارية والتنظيمية هي أهم الجوانب التي تعانيها إدارة العلاقات العامة، وتشمل هذه الجوانب التنظيم الإداري للعلاقات العامة من حيث حجم الإدارة، وارتباطها الإداري، وهيكلها التنظيمي، والعاملين بها - من حيث العدد والتنوعية - والوظائف التي تقوم بها، والمخصصات المتاحة لممارستها أنشطتها، ومدى وضوح هذه الأنشطة واستقلاليتها عن الأنشطة الأخرى للإدارات المختلفة بالمنشأة، كما كشفت هذه الدراسات أيضاً عن أن هذه الجوانب التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً في ممارسة عملية العلاقات العامة التي تشمل جمع المعلومات، وتخطيط أنشطة العلاقات العامة، والقيام بالعمليات الاتصالية لتنفيذ أهداف العلاقات العامة، ثم تقويم النتائج وقياس فعالية التنفيذ.

ونظراً لعدم وجود دراسات ميدانية شاملة سابقة تتناول هذا الجانب الإداري والتنظيمي للعلاقات العامة بالملكة العربية السعودية، ونظراً لأهمية العلاقات العامة في الجهاز الحكومي بالملكة في تحقيق الأهداف الإعلامية والاتصالية للوزارات

والمؤسسات والهيئات الحكومية بما يسهم في إيجاد تفاهم وتوافق بين منظمات المجتمع وأفراده، وتحقيق التنسيق بين مصالح المجتمع المختلفة تحقيقاً للمصالح العام — على نحو ما عرضنا في البحث الأول — يمكن تحديد نطاق المشكلة البحثية لهذا البحث في: دراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب ممارسة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية وصفية تقويمية، بهدف التعرف على هذه الجوانب، والتقويم الموضوعي لها، وطرح المشكلات الناتجة عنها، والتوصل إلى أهم التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في مواجهة هذه المشكلات التي تعترض أداء العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة على أساس علمي موضوعي، وبناء على استقراء واقع الاحتياجات الفعلية لإدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة.

ثانياً — التساؤلات التي يسعى البحث إلى الإجابة عنها:

تمثلت مجموعة التساؤلات التي استهدف البحث إيجاد الإجابات عنها من خلال الدراسة الميدانية فيما يلي:

• تساؤلات خاصة بالجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأقسامها في القطاع الحكومي، وشملت الجوانب التالية:

- (١) نسبة وجود إدارة أوقسم متفرغ لممارسة أنشطة العلاقات العامة.
- (٢) التسمية الوظيفية لإدارة العلاقات العامة.
- (٣) المستوى الإداري لإدارة العلاقات العامة.
- (٤) الارتباط الإداري لإدارة العلاقات العامة.
- (٥) العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة في المنشآت، وإدارات العلاقات العامة في الجهات المشرفة عليها، والجهات التابعة لها.

(٦) اتجاه إدارة العلاقات العامة إلى الاستعانة بخبرات استشارية من خارجها في تخطيط برامج العلاقات العامة وتحديد أنشطتها، ونوع المساهمة التي تقوم بها هذه الجهات الاستشارية.

• تساؤلات تتعلق بممارسة نشاط العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي لا توجد بها إدارات علاقات عامة، وشملت الجوانب التالية:

(٧) ممارسة العلاقات العامة من خلال إدارات أو أقسام أخرى.

(٨) اسم هذه الإدارات أو الأقسام التي تقوم بممارسة أنشطة العلاقات العامة.

(٩) الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارات والأقسام.

• تساؤلات خاصة بالأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها، والأنشطة التي تقوم بها، وشملت الجوانب التالية:

(١٠) الأهداف التي تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تحقيقها، وأهمية كل هدف منها.

(١١) أوجه النشاط التي تمارسها إدارة العلاقات العامة، ودرجة ممارسة كل نشاط منها.

(١٢) درجة الأهمية التي توليها إدارات العلاقات العامة للأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة.

(١٣) قيام إدارات وأقسام أخرى في المنشأة بأعمال تعتبر من صميم اختصاصات إدارة العلاقات العامة في الجهات التي توجد بها إدارات علاقات عامة، وأسماء هذه الإدارات أو الأقسام، ونوع أعمال العلاقات العامة التي تقوم بها.

(١٤) قيام إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تعتبر من مهام العلاقات العامة، وإنما من اختصاص إدارات أو أقسام أخرى بالمنشأة، ونوع هذه الأعمال.

- تساؤلات خاصة بالقوى البشرية العاملة بإدارات العلاقات العامة، وشملت الجوانب التالية:

- (١٥) عدد العاملين بإدارة العلاقات العامة.
- (١٦) توزيع العاملين حسب نوع الوظائف التي يشغلونها.
- (١٧) مسميات الوظائف التي يشغلها الإشرافيون والإخصائيون وأعداد العاملين في كل مسمى.
- (١٨) المستوى التعليمي للعاملين في إدارة العلاقات العامة، وعدد العاملين في كل مستوى.
- (١٩) عدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة لشاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية.
- (٢٠) عدد من انتظموا في دورات تدريبية في مجال العلاقات العامة من شاغلي الوظائف المختلفة.
- (٢١) مدى حاجة العاملين بإدارات العلاقات العامة إلى دورات تدريبية في مجال العلاقات العامة، ومستوى التدريب المطلوب.

- تساؤلات خاصة بالإتفاق على أنشطة العلاقات العامة، وشملت الجوانب التالية:

- (٢٢) أهم الصعوبات الخاصة بتحديد المخصصات المالية لأنشطة العلاقات العامة.
 - (٢٣) درجة كفاية المخصصات المالية لأنشطة العلاقات العامة.
- تساؤلات خاصة باتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء بحوث ودراسات، وشملت الجوانب التالية:

- (٢٤) اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء بحوث ودراسات في مجال العلاقات العامة.

- (٢٥) الأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها عن طريق إجراء البحوث والدراسات.
- (٢٦) أنواع البحوث والدراسات التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة.
- (٢٧) دورية إجراء بحوث العلاقات العامة.
- (٢٨) الأساليب التي تتبع في جمع البيانات والمعلومات.
- (٢٩) اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى الاستعانة بجهات أخرى لمساعدتها في إجراء البحوث والدراسات، وأهم هذه الجهات.
- (٣٠) أهم أسباب عدم القيام بإجراء البحوث والدراسات في الجهات التي لا تقوم بإجرائها.

• تساؤلات خاصة بتخطيط نشاط العلاقات العامة، وشملت الجوانب التالية :

- (٣١) نسبة إدارات العلاقات العامة التي تقوم بتخطيط أنشطتها.
- (٣٢) المدى الزمني لخطة العلاقات العامة.
- (٣٣) اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى وضع ميزانية تقديرية لأنشطتها، والأسس التي تؤخذ في الاعتبار عند وضعها.
- (٣٤) أسباب عدم وضع خطة لأنشطة العلاقات العامة في الجهات التي لا تقوم بوضع خطة.

• تساؤلات خاصة بوسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة، وشملت الجوانب التالية :

- (٣٥) درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة في العلاقات العامة.
- (٣٦) الأهمية النسبية لطرق الاتصال ووسائله المختلفة في الاتصال بكل من الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

- تساؤلات خاصة بمدى قيام إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها، وشملت الجوانب التالية:

(٣٧) اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى تقويم أنشطتها .

(٣٨) الطرق المتبعة في التقويم .

(٣٩) أهم العوائق التي تصادف إدارات العلاقات العامة في تقويم أنشطتها .

(٤٠) أهم أسباب عدم قيام إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها في الجهات التي لا تقوم بالتقويم .

- تساؤلات خاصة بالمشكلات التي تصادف إدارات العلاقات العامة واقتراحات التطوير، وشملت الجانبين التاليين:

(٤١) أبرز المشكلات والصعوبات التي تصادف إدارات العلاقات العامة .

(٤٢) أهم الاقتراحات التي يراها مسئولو العلاقات العامة ضرورية لمواجهة هذه الصعوبات وتطوير إدارات العلاقات العامة وزيادة كفاءتها .

ثالثاً - تحديد الإطار العام لمجتمع البحث :

تم تحديد مجتمع هذا البحث في الأجهزة الحكومية بالملكة، وعلى هذا الأساس قام الباحثون بتحديد الإطار العام لمجتمع الأجهزة الحكومية من واقع الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة بالملكة، حتى يمكن اختيار عينة الدراسة على أسس موضوعية .

وبتحليل الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة اتضح أنه يتكون من عدة وحدات تنظيمية متجانسة في داخلها، وتشكل في مجموعها الهيكل التنظيمي العام بأجهزته المركزية والفرعية .

وبناءً على هذا التحليل قام الباحثون بتقسيم الإطار العام لمجتمع البحث إلى مجموعتين من الوحدات التنظيمية على النحو التالي:

(١) المجموعة الأولى:

وتتكون من الوزارات، والمصالح الحكومية المركزية، والمؤسسات العامة المركزية، والمجالس والهيئات والدواوين والرئاسات العامة. وقد جاءت تقسيماتها الفرعية وأعداد وحداتها على النحو التالي: ٢١

العدد	الوحدات التنظيمية
٢٦	(أ) مجالس وهيئات ودواوين ورئاسات عامة تابعة لمجلس الوزراء.
٢١	(ب) وزارات (تشمل الحرس الوطني).
٣٢	(ج) مصالح حكومية مركزية تابعة لوزارات (تشمل إدارات المناطق الرئيسية وأمانات المدن الكبرى).
٢٩	(د) مؤسسات عامة مركزية (تشمل الجامعات وصناديق التنمية ومعهد الإدارة العامة ودارة الملك عبدالعزيز والهيئات العامة).
١٠٨	

وتوضح الخريطة التالية الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة بالمملكة. ٢٢

(٢١) الدكتور محمد بن عبد الرحمن الطويل، مرجع سابق، ص ١٩.

(٢٢) نفس المرجع السابق، ص ٦٩.

(٢) المجموعة الثانية:

وتتكون من المديريات والفروع التابعة للوزارات والمؤسسات والهيئات والمصالح الحكومية في المناطق المختلفة بالملكة، والبلديات من مختلف الفئات، والإمارات الفرعية، والمجمعات القروية، ويصل عدد هذه الفروع والأجهزة التابعة إلى حوالى ٦٠٠ جهة حكومية.^{٢٣}

رابعاً - اختيار العينة:

قبل تحديد الأساس الذى سينبنى عليه اختيار العينة قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية على عينة من الوزارات والأجهزة المركزية ومن الفروع والأجهزة التابعة، للتعرف على مدى وجود أجهزة علاقات عامة فى مختلف الوحدات التنظيمية والمديريات والفروع التى يتكون منها مجتمع الدراسة، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية ما يأتى:

(١) توجد إدارات علاقات عامة لدى أغلب الوحدات التنظيمية الرئيسية، وعلى الأخص الوزارات والمؤسسات العامة المركزية والهيئات والرئاسات العامة والمصالح الحكومية المركزية.

(٢) تفتقد كثير من المديريات والفروع التابعة للوزارات والمصالح والمؤسسات العامة فى المناطق المختلفة وجود إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة بها، حيث أوضحت المؤشرات العامة للدراسة الاستطلاعية أن الجهات الفرعية التى توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة لا تزيد على ٢٠ ٪ من هذه المديريات أو الفروع.

(٢٣) نفس المرجع السابق، ص ١٣

ولما كان البحث يركز أساساً على دراسة الجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأساليب الممارسة العملية لها بالأجهزة الحكومية بالملكة، كان من الطبيعي أن تكون أغلب العينة المختارة من الجهات التي توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة تحقيقاً للهدف الأساسي للبحث .

وتأسيساً على ذلك ، فقد قام الباحثون بتقسيم مجتمع الدراسة الذي استسحب منه العينة إلى مجتمعين فرعيين على نحو التقسيم الذي اتبع في تحديد إطار مجتمع البحث ، وذلك على النحو التالي :

(١) المجتمع الأول: و يضم مجموعة الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والمصالح الحكومية المركزية . و يبلغ عدد مفرداته (١٠٨) ، وتوجد بأغلب مفرداته إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة ، على أن يتم سحب عينة كبيرة نسبياً من هذا المجتمع الأول ، نظراً لوجود إدارات أو أقسام علاقات عامة لدى معظم مفرداته .

(٢) المجتمع الثاني: و يضم مجموعة المديریات والوكالات والفروع والوحدات المحلية و يصل عدد مفرداته إلى حوالي (٦٠٠) مفردة ، ولا توجد لدى أغلبها إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة ، على أن يتم سحب عينة صغيرة نسبياً من هذا المجتمع الثاني يراعى بقدر الإمكان أن يكون لدى معظمها إدارة أو قسم أو وحدة للعلاقات العامة .

وقد تم تحديد حجم العينة من كل مجتمع على النحو التالي :

(١) عينة قوامها ٤٠% من عدد مفردات المجتمع الأول (١٠٨ مفردة) أى حوالي ٤٣ مفردة .

(٢) عينة قوامها ١٥% من عدد مفردات المجتمع الثاني (٦٠٠ مفردة) أى حوالي ٩٠ مفردة .

وقد تم سحب العينة من كل مجتمع من المجتمعين بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وروعى في اختيار العينة عدد المفردات في كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للهيكل التنظيمى لجهاز الدولة، ووجود إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة.

وأرسلت صحائف الاستبانة إلى الجهات التى تم اختيارها فى العينة من كل مجتمع من مجتمعى الدراسة، وقد بلغت الردود التى تلقاها الباحثون ٤٠ صحيفة استبانة من مفردات المجتمع الأول، و٤٨ صحيفة استبانة من مفردات المجتمع الثانى، تم استبعاد ست صحائف منها بعد مراجعتها، نظراً لعدم تكامل البيانات بها فبلغ عدد صحائف الاستبانة الصحيحة لعينة المجتمع الثانى ٤٢ صحيفة، وهكذا بلغ مجموع الجهات المشملة فى العينة التى خضعت للتحليل والدراسة ٨٢ جهة. ويوضح الملحق رقم (١) أسماء هذه الجهات.

خامساً - تصميم صحيفة الاستبانة :

تم اختيار صحيفة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة نظراً لتعدد البيانات المطلوبة وتنوعها، واتساع حجم مجتمع الدراسة، والرغبة فى توحيد توقيت إجراء الدراسة، واستخدام الأسئلة بنفس الصيغة الموحدة مما يقلل من احتمالات التحيز أو اللبس فى ملء البيانات، ثم قام الباحثون باتخاذ الخطوات التالية لوضع الاستبانة فى صورتها النهائية القابلة للتطبيق :

- (١) مراجعة صحائف الاستبانة التى استخدمت فى الدراسات الميدانية السابقة - والمشار إليها فى البحث السابق الخاص بالإطار النظرى للدراسة - للإفادة منها فى تصميم صحيفة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.
- (٢) تحديد المعلومات المطلوبة فى ضوء التساؤلات البحثية.

(٣) تحديد الهيكل العام لصحيفة الاستبانة وتقسيم المعلومات المطلوبة وتصنيفها وترتيبها بطريقة منطقية ومتتابعة.

(٤) إعداد الصورة الأولى لصحيفة الاستبانة.

(٥) عرض الصورة الأولى ولية للاستبانة على بعض الزملاء أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال العلاقات العامة لإبداء ملاحظاتهم عليها، وعلى مجموعة من كبار المسؤولين في أجهزة العلاقات العامة بالقطاع الحكومي بالمملكة للتعرف على مدى شمول الصحيفة للجوانب الأساسية في مجال العلاقات العامة.

وقد تم إجراء بعض التعديلات في هذه الصورة الأولى ولية بناء على الملاحظات والآراء التي أبديت.

(٦) اختبار صحيفة الاستبانة اختباراً قبلياً على أربع جهات حكومية^{٢٤}، للتعرف على مدى فهم أفراد مجتمع الدراسة للأشئلة ولالألفاظ المستخدمة، ودرجة وضوحها وسهولتها، والإجابات المحتملة للأشئلة المفتوحة، والأشئلة التي لم تنتبه لها في التصميم الأولى، والوقت الذي تستغرقه عملية جمع البيانات، وكافة الملاحظات والتعليقات على جميع جوانب الصورة الأولى لصحيفة الاستبانة ومشتملاتها شكلاً وموضوعاً.

(٧) أعيد تطبيق الاختبار القبلي على صحيفة الاستبانة مرة أخرى في أثناء انعقاد «الندوة الأولى للعلاقات العامة بإمارة المنطقة الشرقية»، وبلغ عدد مشوئ العلاقات العامة الذين طبق الاختبار القبلي للصحيفة عليهم حوالي ٣٠ مشوئاً، كان لآرائهم وملاحظاتهم تأثير كبير في إعادة صياغة بعض محتويات صحيفة الاستبانة وأسئلتها وتحديد الإجابات البديلة لكل سؤال.

(٢٤) الجهات التي اختبرت فيها صحيفة الاستبانة اختباراً قبلياً هي:

- المؤسسة العامة لتحلية المياه.
- وزارة للمواصلات.
- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- قوات الأمن الخاصة.

(٨) إعداد صحيفة الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة التي اتضحت من «الاختبار القبلي» الذي ترتب عليه إضافة بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر، وإغلاق مجموعة من الأسئلة المفتوحة، واستكمال الجوانب الشكلية اللازمة لكي تصبح الصحيفة جاهزة للتطبيق الميداني.^{٢٥}

سادساً - اختبارات الثبات والصدق لصحيفة الاستبانة:

تعتمد البحوث الأمبيريقية على القياس بمعنى الربط بين المفاهيم والنظريات من جانب وبين النتائج الفعلية والمؤشرات التطبيقية من جانب آخر، ولذلك فإن أهم ما يميز أدوات القياس توافر خاصتي: الثبات والصدق فيها،^{٢٦} حتى يمكن جمع البيانات وقياس الظواهر والمتغيرات بطريقة دقيقة ومستوى عال من الكفاءة.

وتسمى اختبارات الثبات إلى التأكد من اتساق أداة جمع المعلومات أو المقياس في قياس ما يسمى الباحث إلى قياسه، بينما تسعى اختبارات الصدق إلى التأكد من أن الأداة تقيس فعلاً ما يسمى الباحث إلى قياسه^{٢٧}، وكلا الاختبارين يكمل الاختبار الآخر، ولا غنى عنهما للتأكد من صلاحية الأداة وكفاءتها في جمع البيانات المطلوبة. وكجزء من الإجراءات المنهجية التي اتبعت في هذه الدراسة قام الباحثون بإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحية صحيفة الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

(١) اختبار الثبات :

يقصد باختبار ثبات أداة جمع المعلومات والبيانات التأكد من درجة الاتساق

(٢٥) انظر الشكل النهائي لصحيفة الاستبانة في المرفق رقم (٢) بملحق الدراسة.

(26) Donald A., Lucy J. & Aaghar R., *Introduction to Research in Education*, 3rd ed (N. Y., Holt Rinehart & Winston, 1985) p. 213.

(27) John, Bowers & John Courtright, *Communication Research Method*, (N. J. Scott, Foresman & Company 1984), p. 110.

العالية لها بما يتيح قياس ما تقيسه من ظاهرات ومتغيرات بدرجة عالية من الدقة، والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جمع نفس المعلومات أو في قياس نفس الظاهرات أو المتغيرات^{٢٨}، سواء من نفس المجيبين أو من مجيبين آخرين، وسواء استخدمها باحث واحد أو عدة باحثين في أوقات وظروف مختلفة. ومن المعروف أنه توجد عدة مقاييس للثبات تمثل في^{٢٩}: أسلوب إعادة الاختبار؛ أي إعادة تطبيق أداة البحث على نفس المجيبين بعد فترة زمنية من إجراء التطبيق الأول، وأسلوب إعادة الاختبار بأشكال بديلة، وأسلوب التجزئة النصفية للأداة أو المقياس، وأسلوب تحليل التباين، والاتساق الداخلى، والمقاييس المتكافئة. وقد قام الباحثون بتطبيق بعض هذه الأساليب على صحيفة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة على النحو التالى:

- (أ) تم استخدام أسلوب إعادة الاختبار، وتطبيقه على خمس جهات في الرياض وثلاث جهات في الدمام، وكانت الفترة البينية للاختبارين ثلاثة أسابيع، وجاءت قيمة معامل الارتباط عالية جدا على النحو التالى:
- + ١,٠ بالنسبة لأسئلة الحقائق (مدى وجود إدارة علاقات عامة، مستواها الإدارى، ارتباطها الإدارى، عدد العاملين بها وتوزيعهم حسب الوظائف، والمستوى التعليمى، مدى القيام بالبحوث، مدى القيام بالتقويم).
 - + ٠,٩٢ بالنسبة للأسئلة التقييمية (الأهمية النسبية لأهداف العلاقات العامة ولوسائل الاتصال المستخدمة ودرجة استخدامها، مدى ممارسة الأنشطة

(٢٨) د. محمد الجوهري، د. عبدالله الخريجي، مناهج البحث العلمى، الجزء الثانى: طرق البحث الاجتماعى،

الطبعة الثانية، (جدة: دار الشروق، ١٩٨٠) ص ١٠٨ - ١١٠.

(٢٩) د. عبدالباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعى، الطبعة الثالثة (القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٧١)

ص ٥٤٣ - ٥٤٥.

المختلفة للعلاقات العامة، وأهداف القيام بالبحوث، وعوائق التقويم،
وأبرز المشكلات، وأهم اقتراحات التطوير).

وهكذا بلغ متوسط قيمة معامل الارتباط بين نتائج الاختبارين شاملاً أسئلة
الحقائق والأسئلة التقويمية + ٠,٩٦، مما يشير إلى درجة الثبات العالية لصحيفة
الاستبانة.

(ب) ولمزيد من التأكد من ثبات صحيفة الاستبانة تم استخدام أسلوب إعادة
الاختبار بأشكال بديلة، حيث قام الباحثون بتطبيق الصحيفة بشكلها المعتاد
على أربع جهات في الرياض وثلاث جهات في جدة، ثم تقيير ترتيب بعض
الأسئلة وإعادة تطبيق الصحيفة على نفس الجهات، ثم استخراج معامل
الارتباط بين الإجابتين الأولى والثانية، وجاءت قيمة معامل الارتباط عالية
جدا في هذا الاختبار أيضا، حيث بلغت (+ ٠,٩٠) بالنسبة لأسئلة الحقائق،
(+ ٠,٩٠) بالنسبة للأسئلة التقويمية، بينما بلغ متوسط قيمة معامل الارتباط (+ ٠,٩٥)
وهي درجة عالية تشير مرة أخرى إلى أن درجة ثبات صحيفة الاستبانة
عالية.

ونظراً لأن أساليب القياس الأخرى لا تعطي مزيداً من الدلالة على ثبات صحيفة
الاستبانة، فقد اكتفى الباحثون باستخدام الأسلوبين المشار إليهما، خاصة وقد حرصوا
على توافر عدة خصائص في صحيفة الاستبانة تزيد من تحقيق عنصر الثبات والاتساق
فيها، وهي: الوضوح التام للأسئلة الواردة بها، والتحديد الدقيق للمعلومات المطلوبة
بالنسبة لكل سؤال^{٣٠}، مع ذكر أكبر عدد ممكن من الإجابات البديلة بهدف مساعدة
الأفراد مجتمع الدراسة في الإجابة على أسئلة الاستبانة بوضوح وشمول^{٣١}.

(30) Earl, Babble, *The Practice of Social Research*, 3rd ed., (California, Wadsworth Publishing Company
Inc., 1983) p. 117.

(31) انظر الإجابات البديلة المطروحة لكل سؤال من الأسئلة للغة صحيفة الاستبانة (مرفق رقم ٢) بملاحق الدراسة.

(٢) اختبار الصدق:

يقصد باختبار صدق أداة جمع المعلومات مدى قدرتها على أن تقيس ما تسعى الدراسة إلى قياسه فعلاً، بحيث تتطابق المعلومات التي يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية^{٣٢}، ومن المعروف أنه توجد عدة أنواع من «الصدق» تتمثل في: الصدق الظاهري الذي يستهدف التأكد من أن العبارات والأسئلة يمكن أن تؤدي إلى جمع المعلومات بدقة أو إلى قياس المتغيرات قياساً صحيحاً^{٣٣}، وصدق المضمون الذي يستهدف التأكد من أن الأداة تتضمن كافة الجوانب والمتغيرات والأبعاد الخاصة بالمشكلة البحثية^{٣٤}، والصدق المتعلق بالمعيار الذي يقيس العلاقة الارتباطية بين المعلومات التي يتم جمعها باستخدام الأداة، والمعلومات أو الدرجات التي يجمعها أو يقيسها متغير خارجي مستقل (معيار) ثبتت صلاحيته ودقته في جمع المعلومات أو قياس الخصائص أو المتغيرات^{٣٥}، والصدق التركيبي أو صدق المفهوم الذي يربط بين كل جانب من الجوانب التي تشملها الأداة أو المقياس وبين المفاهيم التي تنطوي عليها بما يسمح بدقة التفسير وشمول التحليل، ويحدد المدى الذي يتيح لكل مكون من مكونات الأداة أو المقياس أن يقيس خصائص معينة أو تكويننا معيناً^{٣٦}.

وقد قام الباحثون بتطبيق بعض اختبارات الصدق على صحيفة الاستبانة بعد إعدادها في شكلها شبه النهائي، وأثناء اختبارها اختباراً قليباً، وبعد الانتهاء من

(٣٢) انظر المرجعين التاليين:

— المرجع السابق، ص ١١٧

— الدكتور محمد علي محمد وآخرون، قراءات معاصرة في علم الاجتماع، الطبعة الثانية (القاهرة: دار الكتاب للنشر، ١٩٧٩) ص ٣٢٠.

(33) John, Bowers & John Courtright, op. cit., p. 121.

(٣٤) نفس المرجع السابق، ص ١٢١

(35) Donald A., Lucy J. & Asghar R., op. cit., p. 216.

(٣٦) نفس المرجع السابق، ص ٢١٨

عملية جمع البيانات الميدانية، وذلك على النحو التالي:

(أ) تم تطبيق اختبارى «الصدق الظاهرى» و«صدق المضمون» من خلال الخطوات التالية:

- قيام فريق البحث بالمراجعة المستمرة لأسئلة الصحيفة وفحص محتوياتها، وتقويم الأسئلة والإجابات البديلة أكثر من مرة.
- عرض صحيفة الاستبانة على بعض الزملاء المتخصصين في مجال العلاقات العامة، وعلى مجموعة من المسؤولين في إدارات العلاقات العامة بالقطاع الحكومى بالملكة.
- اختبار صحيفة الاستبانة اختباراً قبلياً مرتين على نحو ما أوضحنا في الجزئية الخاصة بتصميم الاستبانة.

والجدير بالذكر أن الفريق قد استفاد في تصميم صحيفة الاستبانة من صحائف الاستبانة التى استخدمت في الدراسات الميدانية السابقة التى أشير إليها في البحث الأول، والتي طبقت عليها في كل مرة اختبارات الثبات والصدق حتى تتلاءم مع الظروف الموضوعية لكل دولة ومع التطور الذى شهدته العلاقات العامة خلال تلك الفترة.

(ب) كما تم أيضاً تطبيق اختبار «الصدق التركيبى» أو «صدق المفهوم»، حيث قسمت الاستبانة إلى أجزاء يتناول كل جزء منها جانباً معيناً من المشكلة البحثية، ثم قام الباحثون بتصميم الأسئلة الخاصة بكل جزء ووضعوا لكل سؤال في كل جزء المفاهيم الخاصة به من واقع التراث العلمى — النظرى والتطبيقى — في موضوع العلاقات العامة، آخذين في الاعتبار مدى استخدام الإجابات في تفسير النتائج التطبيقية الميدانية في ضوء النظريات والمفاهيم المطروحة.

(ج) وبالإضافة إلى تطبيق هذه الاختبارات الثلاثة، تم استخدام أسلوب رابع يشجع استخدامه في اختبارات الصدق بالنسبة لصحائف الاستبانة، وهو أسلوب «المقارنة والارتباط بين نتائج الأسئلة التأكيدية في نفس الصحيفة»، حيث تتضمن الصحيفة مجموعة من الأسئلة التأكيدية التي تقيس نفس الشيء بأسلوبين مختلفين، ويتم فحص مدى اتساق الإجابة عن السؤال الأول مع الإجابة عن السؤال الآخر، بحيث كلما تماثلت الإجابات عن الأسئلة المتعادلة زادت الثقة في صدق الإجابات المعطاة.^{٣٧}

وقد تضمنت الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة خمسة أسئلة تأكيدية تركزت كلها في أسئلة الحقائق، وهي الأسئلة رقم ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ورقم ٩، ١٣، ٢٨، ووقت مقارنة النتائج الخاصة بهذه الأسئلة في الاختبار القبلي فوجدت متطابقة، ثم تم بعد انتهاء العمل الميداني مقارنة النتائج الخاصة بهذه الأسئلة في جميع صحائف البحث ووجدت جميعها متطابقة، وهو ما يشير إلى الدرجة العالية من الصدق في الإجابات المعطاة من المحيين الذين شملتهم هذه الدراسة الميدانية.

سابعا - تفريغ البيانات وتبويبها وجدولتها :

بعد الانتهاء من العمل الميداني، تم تفريغ البيانات وتبويبها وجدولتها طبقاً لخطة التحليل الموضوعية، وقد تمت هذه الخطوة باستخدام الحاسب الآلي بمعهد الإدارة العامة.

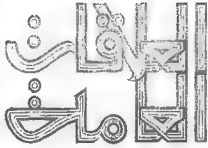
(٣٧) عبد المحز عبدالرحمن محروس، مذكرات في مناهج البحث، غير منشورة (القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، ١٩٨٥) ص ١٤٢.

(٣٨) تركزت هذه الأسئلة حول أعداد العاملين بإدارات وأقسام العلاقات العامة بصفة عامة (سؤال ٨) ثم توزيعهم على الوظائف بأقسامها المختلفة (سؤال ٩) ثم مسميات الوظائف وعدد من يشغلونها (سؤال ١٠، ١١) والمستوى التعليمي (سؤال ١٢) وعدد سنوات الخبرة للعاملين في العلاقات العامة (سؤال ١٣).

ثامنا - تقسيم الدراسة :

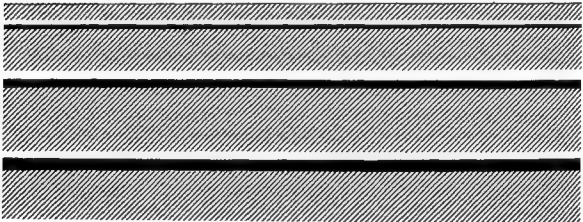
تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول على النحو التالي :

- **الفصل الأول وعنوانه : الإطار النظري والإجراءات المنهجية للدراسة ،** وينقسم إلى مبحثين ، ويتناول الجوانب المتعلقة بمفهوم العلاقات العامة وأهدافها ووظائفها ، وأهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها الدراسات السابقة في موضوع البحث ، ثم الإجراءات المنهجية للدراسة .
- **الفصل الثاني وعنوانه : النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بتنظيم أجهزة العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة ،** وينقسم إلى خمسة مباحث تتناول الوضع التنظيمي لأجهزة العلاقات العامة ، وأهداف أجهزة العلاقات العامة وأنشطتها ، والقوى البشرية العاملة بها ، والإنفاق على أنشطتها في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة بالملكة .
- **الفصل الثالث وعنوانه : النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بعملية العلاقات العامة وفنونها في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة ،** وينقسم إلى أربعة مباحث تتناول بحوث العلاقات العامة ، وتخطيط أنشطة العلاقات العامة ، والنشاط الاتصالي للعلاقات العامة ، وتقويم أنشطة العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة بالملكة .
- **الفصل الرابع وعنوانه : أهم نتائج الدراسة والتوصيات ،** ويشتمل على أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية ، وأهم المشكلات التي تواجهها أجهزة العلاقات العامة بالجهات التي أجريت عليها الدراسة ، وأهم التوصيات المقترحة بناء على نتائج الدراسة .



● الفصل الثاني ●

**النتائج التي أسفرت عنها
الدراسة الميدانية
فيما يتعلق بتنظيم
إدارات العلاقات العامة
في الجهات الحكومية
التي أجريت عليها الدراسة**



الفصل الثاني

النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بتنظيم إدارات العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة

تطور مفهوم التنظيم في الفكر الإداري الحديث تطوراً كبيراً بحيث لم يعد مقصوراً على الجوانب الهيكلية التي تعنى بتصميم الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل بشكل منطقي فقط ، وإنما اتسع ليشمل مجموعة متنوعة من المتغيرات المتفاعلة التي تؤكد ديناميكية التنظيم وتربط عناصره .

وباستعراض التعريفات المختلفة للتنظيم التي وردت في أكثر من مرجع من مراجع التنظيم والإدارة^١ ، نجد أن المفهوم الحديث للتنظيم يتمثل في أنه عملية تحديد لأوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف المنشأة ، وتجميعها في هيكل تنظيمي متكامل ، وشغل هذا الهيكل بأفراد أكثر كفاءة ، وتخصيص مدير أو رئيس لكل مجموعة من هذه المجموعات ، وإمداد أفراد التنظيم بالإمكانات اللازمة لأداء وظائفهم ، وتنسيق الجهود

(١) من هذه المراجع :

- دكتور سيد الموارى ، التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠) ص ٣-١٤ .
- دكتور جميل أحد توفيق ، إدارة الأعمال (بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٤) ص ١٤٨-١٤٩ .
- دكتور محمد شاكر عصمت ، أصول التنظيم ، الطبعة السادسة (جدة : دار الشرق ، ١٤٠٤هـ ، ١٩٨٤م) ص ١٤٨-١٤٧ .

- W. Brown & D. Mobberg, Organization: Theory and Management, A Macro Approach (N. Y.: John Wiley Sons, 1980) p. 6.
- J. Littere, Organization: Structure and Behaviour, 3rd ed. (N. Y. John Wiley & Sons, 1980) p. 5.

البشرية لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة^٢.

ومن هذا التعريف يمكن أن نحدد العناصر الرئيسية التي يجب أن تتوافر في التنظيم الفعال على النحو التالي^٣:

- وجود أهداف محددة ومتفق عليها .
- تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة .
- تجميع هذه الأنشطة في شكل مجموعات (وحدات، أقسام، إدارات) وفي إطار أو هيكل يضمها، أى تصميم هيكل التنظيم الذى يجمع ألوان النشاط الضرورية .
- اختيار الأفراد الذين سيقومون بأداء هذه الأعمال والذين تتوافر فيهم المواصفات الأساسية للمراكز الموضحة على الهيكل التنظيمي .
- توزيع الأنشطة والمهام المختلفة بين أجزاء الهيكل التنظيمي؛ أى إسناد الأنشطة إلى وظائف محددة وأشخاص محددين .
- إمداد العاملين بالإمكانات المادية اللازمة لأداء المهام المطلوبة بالكفاءة المرتقبة .

(٢) رجعتنا في هذا التعريف إلى مجموعة المراجع السابق الإشارة إليها في هامش رقم (١)، وإلى مجموعة أخرى من المراجع هي:

— الدكتور حماد أحمد رمضان، إدارة المنظمات : اتجاهات شرطية، الطبعة الأولى (الكويت : دار القلم، ١٩٨٢) ص ٢٢١ .

— الدكتور حسن تطيق، الإدارة العامة (القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٠) ص ١٥ .

— الدكتور علي السلي، مقدمة في إدارة الأعمال (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٦) ص ٥٥ .

(٣) رجعتنا في هذه الجزئية إلى المراجع السابقة إضافة إلى المراجع التالية:

— الدكتور محمد عبدالله عبدالرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، الطبعة الثانية (القاهرة : مطبعة دار التأليف، ١٩٧٧) ص ١٦٨

— الدكتور علي السلي، الإدارة المعاصرة (القاهرة : مكتبة غريب، ١٩٨٨) ص ٦٢ — ٦٣

— Gregson S. & Livesay F., Management & the Organization, (London: Heinemann, 1963), p. 104.

- تعيين السلطات والصلاحيات المخولة للمستويات المختلفة من شاغلي وظائف التنظيم.
 - ترتيب نمط العلاقات التنظيمية بين شاغلي الوظائف (علاقات الإشراف والرئاسة والمرؤوسية) وتحديد العلاقة بين الوحدات التنظيمية بعضها وبعض.
 - تنظيم أساس استخدام الموارد المادية وضبط علاقاتها بالأفراد.
- و يتيح التنظيم بهذا المفهوم وبهذه المكونات مجموعة من المزايا يتمثل أهمها في ٤ :
- انتظام العمل وانسيابه بسهولة ويسر، حيث يتم تحديد الأعمال والمراحل التي تسير خلالها، والإدارات والأقسام التي تمر بها، والأشخاص الذين يؤدونها.
 - تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسئوليات.
 - الاستغلال الكفء لخبرات ومجهودات العاملين والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها، وتحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم.
 - تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات.
- وبناء على هذا التعريف الشامل للتنظيم ومكوناته ومزاياه، استهدفت الدراسة الميدانية التعرف على مدى تطبيق المكونات المختلفة لتنظيم إدارات العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة. وهكذا شملت التساؤلات البحثية مجموعة من الأسئلة الخاصة بالجوانب المختلفة التي يشملها التنظيم. ونعرض لهذه النتائج في هذا الفصل في خمسة مباحث مستقلة يتناول كل مبحث منها جانباً من جوانب التنظيم ومكوناته الأساسية التي أشرنا إليها، وذلك على النحو التالي :
- المبحث الأول : الوضع التنظيمي لإدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.

(٤) دكتور على محمد عبدالوهاب، مقدمة في الإدارة (الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ، ١٩٨٢م) ص ٧٦.

* المبحث الثاني : أهداف العلاقات العامة وأنشطتها في الجهات التي أجريت عليها الدراسة .

* المبحث الثالث : التداخل بين أعمال العلاقات العامة وأعمال بعض الإدارات والأقسام الأخرى في الأجهزة الحكومية التي أجريت عليها الدراسة .

* المبحث الرابع : القوى البشرية العاملة بإدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة .

* المبحث الخامس : الإتفاق على أنشطة العلاقات العامة في الجهات العامة التي أجريت عليها الدراسة .

ونعرض فيما يلي النتائج الخاصة بكل جزئية من هذه الجزئيات التنظيمية .

الوضع التنظيمي لإدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

يقصد بالوضع التنظيمي لإدارات العلاقات العامة في إطار المفهوم الشامل للتنظيم التسمية الوظيفية لإدارات العلاقات العامة وأقسامها والمستوى الإداري لها، وارتباطها الإداري، وطبيعة العلاقات التنظيمية بين إدارة العلاقات العامة ونظيراتها في كل من الجهات التي تتبعها أو تشرف عليها المنشأة، ومدى الاستعانة بمستشارين في مجال العلاقات العامة، وأساليب ممارسة هذه الأنشطة في الجهات التي لا توجد بها إدارة متخصصة في هذا المجال.

ونعرض فيما يلي النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بهذه الأوضاع التنظيمية :

أولاً -نسبة وجود إدارات أو أقسام متخصصة في العلاقات العامة بالجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة :

أوضحت نتائج الدراسة أن ٨١,٧% من الجهات التي أجريت عليها الدراسة توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات متخصصة في العلاقات العامة برغم اختلاف المسميات الوظيفية لهذه الأجهزة، وأن ١٨,٣% من هذه الجهات لا توجد بها مثل هذه الإدارات أو الأقسام.

وعلى الرغم من ظاهرة الصغر النسبي للجهات التي لا توجد بها إدارات متخصصة في العلاقات العامة، فإنها تشير إلى النقص الواضح في إدارات العلاقات العامة في

القطاع الحكومي، خاصة أن عينة الدراسة تركزت في الوزارات المركزية والأجهزة الحكومية الرئيسية والجامعات والمؤسسات العامة والفروع والوكالات، مما كان يتوقع معه أن تزيد نسبة الجهات الحكومية التي توجد بها إدارات متخصصة في العلاقات العامة.

ثانياً — التسمية الوظيفية لإدارات العلاقات العامة :

أوضحت نتائج الدراسة أن بعض الأجهزة الحكومية تمارس وظيفة العلاقات العامة، ولكن من خلال إدارات أو أقسام غير موحدة المسميات، وقد استهدف البحث الكشف عن هذه المسميات المختلفة والوزن النسبي لكل منها من حيث انتشاره. و يوضح الجدول رقم (١) ترتيب التسميات الوظيفية لإدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.

وتدل بيانات الجدول على ميل نسبة كبيرة — تصل إلى حوالى ٦٥٪ — إلى تسمية «العلاقات العامة» وهي التسمية الوظيفية الصحيحة، مما يدل على انتشار هذا المسمى الصحيح بين النسبة الغالبة من الأجهزة الحكومية التي توجد بها إدارات علاقات عامة متخصصة.

إلا أن النسبة الباقية من الأجهزة الحكومية، والتي تصل إلى ٣٥٪، لا تنطلق على العلاقات العامة لديها هذه التسمية الصحيحة، وإنما تضيف إليها وظائف أخرى أو تنطلق عليها مسميات مختلفة، أو تعهد بها إلى إدارات أخرى، وتجعل أعمال العلاقات العامة جزءاً من أعمال هذه الإدارات. وباستعراض هذه التسميات نلاحظ الاتجاهات التالية :

— تمثيل نسبة كبيرة من هذه الأجهزة (٣، ١٠٪) إلى إضافة كلمة «الإعلام» إلى العلاقات العامة، وهي إضافة لا مبرر لها، لأن الإعلام والخدمات الإعلامية جزء من عمل العلاقات العامة وأحد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها.

جدول رقم (١)
التسمية الوظيفية لإدارات العلاقات العامة
في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

النسبة المئوية	التسمية
٦٤,٨	العلاقات العامة .
٩,٩	العلاقات العامة والإعلام .
٥,٦	الشؤون العامة .
١,٤	العلاقات العامة والاستعلامات .
١,٤	العلاقات العامة والاتصال .
١,٤	العلاقات والشؤون العامة .
١,٤	العلاقات العامة والمراسم .
١,٤	العلاقات العامة والصناعية .
١,٤	العلاقات العامة والتوعية الصحية .
١,٤	العلاقات والتوجيه .
٩,٩	مسميات أخرى للإدارات التي تقارن العلاقات العامة :
	● الإدارة العامة للإعلام والعلاقات الجامعية .
	● شعبة السلامة .
	● الاتصالات والعلاقات العامة .
	● مكتب المدير العام والعلاقات العامة والمتابعة .
	● الخدمات الإعلامية والعلاقات العامة .
	● الخدمات المساندة .
	● شعبة الدراسات .
١٠٠	

- اتجه بعض الأجهزة (٥٦٪) إلى إطلاق تسمية «الشؤون العامة» على إدارة العلاقات العامة، وهي التسمية التي درجت الجهات الحكومية في معظم الدول العربية على استخدامها منذ فترة طويلة وإطلاقها على الإدارة التي تقوم بمهام العلاقات العامة، وهي تسمية تقليدية، ولذلك أخذت في الانقراض تدريجياً لتحل محلها تسمية «العلاقات العامة».
- اشتراك كلمة العلاقات العامة في معظم التسميات الوظيفية المختارة، مع إضافة بعض الوظائف عليها، كالعلاقات العامة والاستعلامات، والعلاقات العامة والاتصال، والعلاقات والشؤون العامة، والعلاقات العامة والمراسم، والعلاقات العامة والصناعية، والعلاقات العامة والتوعية الصحية، والعلاقات والتوجيه. وتقتل معظم هذه الإضافات نوعاً من التزايد في التسمية، لأن نشاط العلاقات العامة يشمل بعضها بالضرورة، كالاتصال والشؤون العامة والمراسم.
- إلا أن بعض الإضافات الأخرى لا ترتبط بالوظائف والمسؤوليات والأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة كالعلاقات الصناعية، والتوعية الصحية، والتوجيه، والمتابعة. وهذه الإضافات من شأنها إما تقليص الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة، أو تحميلها بأنشطة لا تدخل في اختصاصاتها على حساب الأنشطة الرئيسية.
- اتجه بعض الأجهزة إلى إطلاق مسميات غير مطابقة على إدارات العلاقات العامة أو إسناد أعمال العلاقات العامة إلى بعض الإدارات الأخرى، مثل شعبة السلامة، وشعبة الدراسات، وإدارة الخدمات المساندة، والإدارة العامة للإعلام والعلاقات الجامعية، ومكتب المدير العام والعلاقات العامة والمتابعة الذي يضم ثلاثة أنشطة مستقلة ومتفصلة في وقت واحد، وهو ما يحتمل أن يؤدي إلى أن يشوب ممارسة العلاقات العامة في هذه الجهات الكثير من التداخل والازدواجية وعدم الوضوح، مما يترتب عليه عدم القيام بالأعمال والأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة في مثل هذه الجهات.

ثالثاً - المستوى الإدارى لإدارة العلاقات العامة :

يوضح المستوى الإدارى للوظيفة الإدارية فى المنشأة مدى اهتمام الإدارة العليا فى المنشأة بهذه الوظيفة وتقديرها لها ، فكلما ارتفع هذا المستوى دل ذلك على زيادة اهتمام الإدارة العليا بهذه الوظيفة ورفعها إلى مستوى الوظائف الإدارية والفنية العليا . وقد اشتملت دراستنا على التعرف على المستوى الإدارى فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة ، بغية استكشاف وجهة نظر الإدارة العليا فى هذه الجهات بالنسبة للعلاقات العامة كوظيفة إدارية .

و يوضح الجدول رقم (٢) المستويات الإدارية المختلفة للعلاقات العامة طبقاً لترتيبها النسبى فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة .

جدول رقم (٢)
المستويات الإدارية للعلاقات العامة طبقاً لترتيبها النسبى
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

النسبة المئوية	المستوى الإدارى
٤٨,٦	إدارة .
١٩,٧	إدارة عامة .
١٨,٢	قسم .
٤,٥	وحدة .
٤,٥	شعبة .
٤,٥	مكتب .
١٠٠	

وتبرز بيانات الجدول السابق عدة مؤشرات من أهمها :

- اتجاه نسبة كبيرة من الأجهزة الحكومية — تصل إلى حوالى نصف العينة تقريباً (٤٨,٥ ٪) — إلى تحديد المستوى الإدارى للعلاقات العامة عند مستوى «إدارة»، وهو الذى يدخل فى نطاق مستوى الإدارة التنفيذية التالية للإدارة العليا، مما يدل على اهتمام نسبة كبيرة نسبياً من الأجهزة الحكومية بوظيفة العلاقات العامة.
- اتجاه ٢٠ ٪ تقريباً من الأجهزة الحكومية إلى رفع المستوى الإدارى للعلاقات العامة إلى «إدارة عامة»، مما يؤدي إلى توسيع نطاق أنشطتها ورفعها إلى مستوى الإدارة العليا. وتغلب هذه النسبة فى الوزارات وبعض المؤسسات العامة.
- يلى ذلك وضع العلاقات العامة على مستوى «قسم» ضمن إدارة تشمل العديد من الأقسام الأخرى التى قد تكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعلاقات العامة، أو قد لا تكون لها أى علاقة بأنشطة العلاقات العامة.
- كما تتجه نسبة بسيطة — تصل إلى ١٣,٥ ٪ — إلى وضع العلاقات العامة فى مستوى إدارى محدود، مثل : مستوى وحدة، أو شعبة، أو مكتب، مما يحد من أنشطة العلاقات العامة فى مثل هذه الأجهزة.

رابعا — الارتباط الإدارى لإدارة العلاقات العامة :

- يعتبر الارتباط الإدارى لإدارة العلاقات العامة فى المنشأة مؤشراً لعدة اتجاهات تتمثل فى :
- « — مدى تقدير الإدارة العليا لطبيعة الأنشطة التى تقوم بها العلاقات العامة .
 - مدى ملاءمة الجهة الإدارية المشرقة على العلاقات العامة — من حيث وظيفتها واختصاصاتها وطبيعة نشاطها — للقيام بالإشراف على إدارة العلاقات العامة .
 - مدى الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة الذى يعكسه المستوى الإدارى والتنظيمى للجهة الإشرافية .

— مدى قرب جهاز العلاقات العامة إدارياً وتنظيماً من الإدارة العليا بالمنشأة»^{٥٠} .
ويوضح الجدول رقم (٣) الارتباط الإداري لإدارة العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية التي أجريت عليها الدراسة .

جدول رقم (٣)
الارتباط الإداري لإدارة العلاقات العامة
بالأجهزة الحكومية التي أجريت عليها الدراسة

النسبة المئوية	جهة الارتباط الإداري
٨٨,٩	الإدارة العليا بالمنشأة مثل : (الوزير — الرئيس العام — أمير للمنطقة — مدير الجامعة — المحافظ — نائب الوزير — نائب الرئيس العام — وكيل الوزارة — وكيل الوزارة المساعد — الأمين العام — المدير العام) . الشؤون المالية والإدارية ممثلة في : (نائب المحافظ للشؤون المالية والإدارية — مدير عام الشؤون المالية والإدارية — مدير الشؤون الإدارية) .
١١,١	
١٠٠	

وتكشف بيانات الجدول السابق عن عدة مؤشرات من أهمها :

— ربط النسبة الغالبة من الأجهزة الحكومية التي أجريت عليها الدراسة إدارة العلاقات العامة بمستوى الإدارة العليا كمستوى إشرافي، وتصل هذه النسبة في

(٥) د . سمير حسين ، إدارة العلاقات العامة في مصر : دراسة ميدانية تتبعية، مصدر سابق، ص ٥٩

العينة إلى ٨٩٪. ويشتمل هذا مع الاتجاه الصحيح لما يجب أن يكون عليه الارتباط الإداري لإدارة العلاقات العامة.

— اتجاه ٨,٤٪ من الجهات إلى وضع وظيفة العلاقات العامة ضمن نطاق وظائف إدارة الشؤون الإدارية والمالية، بينما يضمها ٦,٣٪ ضمن نطاق وظائف إدارة الشؤون الإدارية، وهو ما لا يمتثل مع الاتجاه الإداري من حيث فصل وظيفة العلاقات العامة عن مجموعة وظائف الشؤون الإدارية والمالية وجعلها وظيفة مستقلة.

خامساً — العلاقة التنظيمية بين إدارة العلاقات العامة ونظيراتها في كل من الجهات التي تتبعها أو تشرف عليها المنشأة :

يوضح الجدول رقم (٤) العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة وإدارة العلاقات العامة في الجهة الحكومية التي تتبعها المنشأة.

توضح بيانات الجدول عدة مؤشرات من أهمها :

— وجود علاقة بين إدارات العلاقات العامة في المنشآت التي أجريت عليها الدراسة وإدارات العلاقات العامة في الجهات المشرفة على نشاط هذه المنشآت بنسبة تصل إلى ٨٦٪ من إجمالي هذه الجهات، وهي نسبة كبيرة، وإن كانت هذه العلاقة غير واضحة لدى حوالي ١١٪ منها، أي أن العلاقة قائمة وواضحة لدى ٧٥٪ من الجهات التي أجريت عليها الدراسة.

— شيوخ التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات والخبرات والتعرف على بعض أنشطة العلاقات العامة في طبيعة العلاقات بين الإدارتين. وتمثل هذه العلاقة النمط الملائم للعلاقات بين هذه الإدارات، خاصة أنها تشترك أحياناً في أنشطة مشتركة

جدول رقم (٤)
العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة
في الجهات التي أجريت عليها الدراسة
وإدارة العلاقات العامة في الجهة الحكومية
التي تتبعها المنشأة

النسبة المئوية	طبيعة العلاقة
٥٨,٩	التنسيق .
٥١,٨	التعاون .
٤١,١	تبادل المعلومات .
٢٦,٨	التعرف على أوجه النشاط .
٢٣,٢	تبادل الخبرات .
٢١,٤	تعميد أنشطة العلاقات العامة .
١٢,٥	المتابعة والرقابة وتقويم الأداء .
٣,٦	تعميد المخصصات المالية للعلاقات العامة .
١٢,٥	غير واضحة .
١٣,٨	لا توجد علاقة .

- كالمناسبات العامة والاحتفالات ، والقيام ببعض العمليات الاتصالية والإعلامية المشتركة ، والمشاركة في برامج العلاقات العامة الجماعية .
- قيام ١٢,٥٪ من الجهات الحكومية الإشرافية بمتابعة أنشطة العلاقات العامة في المنشآت التابعة لها والرقابة عليها وتقويم أدائها . ويمثل هذا أيضاً نمطاً صحيحاً لأنماط العلاقة بين الجهات الإشرافية والجهات التي تتبعها .
- تدخل نسبة من إدارات العلاقات العامة في الجهات الإشرافية تصل إلى ٢١٪ في

أعمال العلاقات العامة بالمنشآت التي تشرف على نشاطها، و يتمثل هذا التدخل في تحديد أنشطة العلاقات العامة وتحديد المخصصات المالية لكل نشاط منها . وتمثل هذه العلاقة النمط غير الملزم للعلاقات بين هذه الإدارات ، لأنها تعتبر تدخلاً من جانب الجهات الإشرافية في تحديد مجالات معينة من المفروض أن يترك أمر تحديدها إلى المنشأة دون تدخل الجهات الإشرافية، الأمر الذي يحتمل أن يقيد أنشطة العلاقات العامة في هذه الجهات ويجعل من إدارات العلاقات العامة في المنشآت مجرد إدارات تابعة للجهات الإشرافية دون النظر إلى الدور الأساسي الذي يجب أن تقوم به كوحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة في خدمة أهدافها .

أما العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة وإدارات العلاقات العامة في الجهات التابعة للمنشأة كالفروع والمديريات والمؤسسات فيوضحها الجدول رقم (٥) .

وتدل بيانات الجدول على نفس المؤشرات السابقة تقريبا ، مما يشير إلى تماثل طبيعة العلاقة بين إدارة العلاقات العامة في المنشأة وإدارة العلاقات العامة سواء في الجهات الرئاسية المشرفة على نشاط المنشأة أو في الجهات التابعة لها كالفروع والمديريات والمصالح ، حيث يلاحظ وجود علاقة قائمة وواضحة لدى ٨٨٪ من الجهات تتركز في التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات والخبرات ، كما تتمثل نسبة محدودة منها في تحديد الأنشطة والمتابعة والرقابة وتقويم الأداء .

جدول رقم (٥)
العلاقة التنظيمية بين إدارات العلاقات العامة في الجهات
التي أجريت عليها الدراسة، وإدارات العلاقات العامة
في الجهات التابعة للمنشأة

النسبة المئوية	طبيعة العلاقة
٣٣,٩	التنسيق.
٣٢,٢	التعاون.
٢٨,٨	تبادل المعلومات.
١٦,٩	التعرف على أوجه النشاط.
١١,٩	تبادل الخبرات.
١١,٩	تحديد أنشطة العلاقات العامة.
١٠,٢	المتابعة والرقابة وتقويم الأداء.
١,٧	تحديد المخصصات المالية للعلاقات العامة.
٣,٤	غير واضحة.

سادسا - اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى الاستعانة بخبرات استشارية في
تخطيط ووضع برامج العلاقات العامة وأنشطتها :

تقوم بعض المنشآت بطلب خدمات مستشاري العلاقات العامة بجانب جهود العاملين بإدارات العلاقات العامة بها، حيث يقوم مستشارو العلاقات العامة بمعاونة المسؤولين التنفيذيين في إدارات العلاقات العامة، وذلك فيما يتعلق بتخطيط أنشطة العلاقات العامة، والإسهام في حل بعض المشكلات التي تعترض هذه الخطط، واكتساب العاملين مهارات ومعلومات جديدة.

وقد قام فريق البحث في خلال هذه الدراسة بالتحرف على مدى استعانة إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي بخبرات استشارية، نظراً لأهمية الاستعانة بمثل هؤلاء المستشارين. وقد أوضحت النتائج أن نسبة كبيرة — تصل إلى ٧٧٪ — من الجهات التي أجريت عليها الدراسة لا تستعين بمستشارين للعلاقات العامة، وأن ٢٠٪ من هذه الجهات تستعين بهم أحياناً، وأن ٣٪ فقط تستعين بالمستشارين بصفة منتظمة. كما تمثلت أهم الأنشطة التي يستعان فيها بالمستشارين في هذه الجهات فيما يلي :

- تقديم الاستشارات في بعض المجالات ذات الطابع التخصصي .
- إقامة المعارض .
- تحديد الندوات والمؤتمرات وإقامتها .
- تقديم الخدمات الإعلامية في جميع المجالات الخاصة بأنشطة العلاقات العامة .
- تخطيط الأنشطة الثقافية .
- وضع السياسة العامة للعلاقات العامة والضوابط الإعلامية للتعامل مع أجهزة الإعلام .
- الإشراف الفني على بعض الأعمال الفنية التي تقوم بها الإدارة .
- اقتراح بعض الأنشطة والإسهام في تنفيذها بالتعاون مع الإدارة .

سابعاً — ممارسة أنشطة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية التي لا توجد بها إدارات أو أقسام متخصصة للعلاقات العامة :

أوضحت الدراسة أن ١٨,٣٪ من الجهات التي أجريت عليها الدراسة لا توجد بها إدارات أو أقسام متخصصة لممارسة أنشطة العلاقات العامة. وقد سئل أفراد العينة في هذه الجهات عما إذا كانت وظيفة العلاقات العامة تمارس لديهم من خلال إدارات أو

أقسام أخرى ، وتبين أن ٩٣,٣٪ من هذه الجهات تمارس أنشطة العلاقات العامة من خلال إدارات وأقسام أخرى لديها . ويوضح الجدول التالى هذه الإدارات أو الأقسام مرتبة حسب درجة قيامها بأنشطة العلاقات العامة فى هذه الجهات .

جدول رقم (٦)

الإدارات والأقسام التى تمارس أنشطة العلاقات العامة
فى الجهات الحكومية التى لا توجد بها إدارات علاقات عامة متخصصة

النسبة المئوية	الإدارة أو القسم الذى يمارس أنشطة العلاقات العامة
٣٠,١	مكتب المدير العام .
١٥,١	الشؤون الإدارية .
١١,٨	شؤون الموظفين والقرى العاملة .
٤,٣	الشؤون الفنية .
٤,٣	الشؤون المالية والإدارية .
٤,٣	إدارة تشييط المبيعات .
٤,٣	النشاط المدرسى .
٤,٣	الأمن الداخلى .
٤,٣	شعبة التعليم .
٤,٣	الخدمات الاجتماعية .
٤,٣	قسم التأهيل .
٤,٣	إدارة التموين .
٤,٣	الإحصاء والترسيه التربوى .
١٠٠	

وتؤكد بيانات الجدول السابق ماسبقت الإشارة إليه من شيوخ وظائف العلاقات العامة بين إدارات وأقسام عديدة لا يتصل معظمها بالنشاط الرئيسى للعلاقات العامة .

أما الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارات والأقسام غير المتخصصة، فيوضح الجدول التالي ترتيبها النسبي من حيث مدى القيام بها .

جدول رقم (٧)

ترتيب أنشطة العلاقات العامة

التي تقوم بها الإدارات والأقسام الأخرى غير المتخصصة في العلاقات العامة حسب درجة ممارستها في الجهات التي لا توجد بها إدارات علاقات عامة متخصصة منسوبة إلى عدد هذه الجهات

نسبة الممارسة %	نوع النشاط
٧١,٤	إقامة الحفلات .
٧١,٤	الرد على الاستفسارات .
٦٤,٣	بحث الشكاوى .
٦٤,٣	الرد على ما ينشر في الصحف والمجلات .
٦٤,٣	تنظيم زيارات الوفد .
٥٧,١	عقد لقاءات مع الجمهور الداخلي (العمالين) .
٥٠,٠	نشر مطبوعات الجهاز .
٣٥,٧	تنظيم الرحلات .
٣٥,٧	المشاركة في الأسابيع (الزود، الطاقة، الشجرة .. الخ) .
٢٨,٦	إصدار النشرات .
٢٨,٦	عقد الندوات والمؤتمرات .
٢٨,٦	عقد لقاءات مع الجمهور الخارجي .
٢١,٤	إقامة المعارض .

وتشير هذه البيانات إلى مدى حاجة هذه الأجهزة الحكومية إلى إدارات علاقات عامة متخصصة تتولى مسؤولية القيام بهذه الأنشطة بدلاً من توزيعها على إدارات وأقسام غير متخصصة تعتبر هذه الأنشطة عبئاً إضافياً عليها .

أهداف إدارات العلاقات العامة وأنشطتها

المبحث الثاني

في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

يتطلب التنظيم الفعال لإدارة العلاقات العامة ضرورة وجود أهداف محددة ومتفق عليها تسمى إلى تحقيقها بكفاءة، و يبنى عليها تحديد الأنشطة والمهام التي يجب أن تقوم بها إدارات العلاقات العامة لتحقيق هذه الأهداف المخططة، ونعرض في هذا البحث أهداف العلاقات العامة وأنشطتها في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.

أولا - أهداف العلاقات العامة :

يظهر تحديد الأهداف مدى قدرة الإدارة على قتل نوع المهام النشطة بها، إضافة إلى الدور الأساسي الذي يمكن أن تقوم به في إطار واجباتها الوظيفية التخصصية، وهو ما يترجم بعد ذلك في شكل وظائف وأوجه نشاط أساسية تقوم بها .

ويراعى في تحديد الأهداف أن تكون محددة وواضحة وصریحة ومفهومة ، وأن تكون واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق وإمكانية التنفيذ ، وأن ترتبط بأهداف المنشأة ككل . وتشير الدراسات الميدانية التي أجريت على بعض المنشآت الصناعية والتجارية في أمريكا إلى أن الأهداف الأساسية للعلاقات العامة لديها تنحصر فيما يلي^٦ :

— تقديم المنشأة إلى الجمهور من حيث أهدافها وسياساتها وجهودها الإنتاجية أو الخدمية التي تقدمها إلى جماهيرها .

— تقديم تفسير للإدارة عن الاتجاهات والآراء الخاصة بالجماهير عن المنشأة .

- المساهمة في منع الصعوبات والمشكلات الداخلية التي يمكن أن تسبب مضايقات بالنسبة للمنشأة.
 - كسب موافقة أو رضاء الجمهور عن أنشطة المنشأة، ومنتجاتها، وخدماتها، والحصول على المزيد من الامتيازات عن طريق كسب صداقة الجمهور أو تحسين الخدمة.
 - إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات الصحيحة.
- و يبرز الجدول رقم (٨) الأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها مرتبة حسب أهميتها النسبية في الجهات المختلفة التي أجريت عليها الدراسة بالمملكة.
- و يلاحظ من بيانات الجدول مجموعة من المؤشرات من أهمها :
- (١) يأتي الاتصال بالجمهور الخارجي في مقدمة أهداف العلاقات العامة، ويمثل ذلك في مجموعة المؤشرات التالية :
- تبلغ نسبة أهداف الاتصال بالجمهور الخارجي ٥٧٪ من جملة أهداف أجهزة العلاقات العامة.
 - تأتي الأهداف السبعة الأولى مركزة على الجمهور الخارجي بأنواعه المختلفة (وسائل الإعلام، الرأي العام، المتعاملون مع الجهاز والمتفعون بخدماته).
 - يبلغ مجموع الأهمية النسبية لأهداف الاتصال بالجمهور الخارجي ٥٥,٢٪ من إجمالي الأهمية النسبية لمجموع الأهداف.
- (٢) أما بالنسبة للجمهور الداخل فتصل نسبة الاهتمام به كهدف من أهداف العلاقات العامة إلى ٣٨٪ من إجمالي الأهمية النسبية لمجموع الأهداف . كما تأتي الأهداف الخاصة بالاتصال بالجمهور الداخلي متأخرة نسبيا من حيث الترتيب، حيث تبدأ من المهدف الثامن .

جدول رقم (٨)
الأهداف التي تسمى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها
مرتبة حسب أهميتها النسبية

الأهمية النسبية %	المهدف
٧,٤	دعم الصلة مع أجهزة الإعلام.
	المعمل على كسب تأييد الرأي العام وثقته بإمداده
	بالمعلومات الصحيحة والحقائق عن مشروعات الجهاز
٧,٠	وتخدماته.
٦,٩	تكوين صورة طيبة ومركز ممتاز للجهاز لدى الجمهور الخارجي.
٦,٩	الإعلام عن أهداف الجهاز وأوجه نشاطه.
٦,٩	نشر الوعي بأهمية الخدمات التي يقدمها الجهاز.
٦,٨	نشر الوعي بما يتعلق بنشاط الجهاز على المستوى الوطني.
٦,٨	كسب ثقة الجمهور الخارجي وتعاونيه.
٦,٨	ربط العاملين بعلاقات وطيدة وإيجاد روح التضامن بينهم.
٦,٧	دعم العلاقة بين الجهاز والأجهزة الأخرى.
٦,٦	دعم العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالجهاز.
٦,٦	نشر الوعي داخل الجهاز.
٦,٤	دعم التعاون الثمر بين العاملين والإدارة.
٦,٤	إيجاد درجة عالية من الترابط بين الجهاز والأجهزة التابعة.
٥,٩	تنمية المستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين بالجهاز.
٥,٩	رفع الروح المعنوية للعاملين وتلبية مطالبهم.
١٠٠ -	

(٣) يلاحظ أيضا أن أحد أهداف العلاقات العامة يتمثل في إيجاد درجة عالية من الترابط بين الجهاز والأجهزة التابعة له ، وتبلغ الأهمية النسبية لهذا الهدف ٦,٤ ٪ من مجموع الأهداف .

ثانياً — أنشطة العلاقات العامة :

يذهب الخبراء إلى تركيز الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة للعلاقات العامة في الجوانب الإعلامية والاتصالية باعتبارها النشاط الرئيسى للعلاقات العامة ، وذلك على النحو التالى^٧ :

« — القيام بدور المركز الإعلامى الرئيسى للمنشأة ، وقناة الاتصال الرسمية بين المنشأة وجماهيرها .

— تزويد الجمهور والرأى العام — من خلال الوسائل الإعلامية المناسبة — بالحقائق والآراء ذات الدلالة ، والتفسيرات التى تجعل الرأى العام على دراية ومعرفة بسياسات المنشأة وتصرفاتها .

— التنسيق بين الأنشطة التى تؤثر فى علاقة المنشأة بالجماهير العامة أو الخاصة .

— جمع المعلومات عن مدى التنفير فى الاتجاهات لدى فئات الجماهير ذات الصلة الوثيقة بالمنشأة وتحليلها .

— تخطيط وإدارة البرامج الإعلامية التى تصمم لتحقيق الأهداف الإعلامية للمنشأة تحقيقاً فعالاً . »

Scott, Cutlip, Allen Center & Glen Broom, *Effective Public Relations*, 8th ed. (N. J. Prentice-Hall Inc., (v) Englewood Cliffs, 1985) p. 226.

وللمزيد من التفاصيل عن للمهام التنفيذية فى العلاقات العامة راجع :

— Frank Jeffins, *Public Relations*, The M & E Handbook Series (Plymouth: Macdonald & Evans Ltd., 1980) pp. 41-43.

ونعرض فيما يلي الأنشطة التي تمارسها إدارات العلاقات العامة، في الجهات التي أجريت عليها الدراسة ودرجة ممارستها، وأهميتها النسبية من وجهة نظر مديري العلاقات العامة :

أوجه النشاط التي تمارسها أجهزة العلاقات العامة ودرجة ممارستها لها :

يتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة تحديد مجموعة من الأنشطة الرئيسية المختلفة التي يجب أن تقوم بها إدارات العلاقات العامة. ويوضح الجدول رقم (٩) أوجه النشاط التي تمارسها إدارات العلاقات العامة ودرجة ممارستها لكل منها في الجهات المختلفة التي أجريت عليها الدراسة .

وتبرز بيانات الجدول عدة مؤشرات، من أهمها :

- تتركز الأنشطة الرئيسية لإدارات العلاقات العامة في تنظيم الزيارات واستقبال الوفود، حيث تمارس دائماً لدى أكثر من ٧٩٪ من الجهات. والمتبع لنشاط إدارات العلاقات العامة يمكن أن يستنتج أن تنظيم الزيارات واستقبال الوفود هو النشاط الغالب فعلاً على أعمال العلاقات العامة، وهو ما يعكس أيضاً مدى الاهتمام بفئات الجمهور الخارجي كما ذكرنا سابقاً .
- يأتي النشاط الإعلامي عن المنشأة في المرتبة التالية من حيث درجة الممارسة، وتمثل أهم مجالاته في الرد على ما ينشر في الصحف عن الجهاز وإصدار الكتيبات والمجلات والمطبوعات للتوزيع على الجمهور الخارجي، وإقامة المعارض والمشاركة فيها .
- يأتي النشاط الاجتماعي في الترتيب الثالث من حيث درجة ممارسته، تليه بعض الأنشطة الاتصالية المتنوعة المتمثلة في : الرد على الاستفسارات، والمشاركة في أسابيع المرور والنظافة والشجرة، وعقد الندوات والمؤتمرات، وتنفيذ الإعلانات

الخاصة بالمنشأة، والاستعلامات، وعقد اللقاءات مع الجماهير الخارجية والداخلية.

- يأتي بحث الشكاوى ودراساتها في الترتيب الخامس، يليه النشاط الثقافي.
- تأتي أعمال (التشهيّلات) — التي درجت أجهزة العلاقات العامة على القيام بها بدرجة عالية — في ترتيب متأخر نسبياً (الترتيب السابع)، وتمارس بصفة دائمة لدى نسبة قليلة من الجهات الحكومية تصل إلى ٢٤%، كما تمارس أحياناً لدى ٢٧%.

- أما الأنشطة الخاصة بالبحوث والدراسات واستطلاعات الرأى العام فتأتى في المرتبة الأخيرة ولا تمارس بصفة دائمة إلا لدى نسبة محدودة من الجهات التى أجريت عليها الدراسة تصل إلى ٢٢% فى حالة البحوث بصفة عامة، وإلى ١٢% فى حالة استطلاعات الرأى العام وقياساته.

جدول رقم (٩)
أوجه النشاط التي تارستها إدارات العلاقات العامة بدرجة تارستها في الجهات التي أجريت عليها الدراسة
موزعة حسب درجة الممارسة الدائمة لها بالنسبة لإجمالي الجهات التي توجد بها أجهزة علاقات عامة

لا تأريش	تأريش أحياناً	تأريش دائماً	نوع النشاط
٣٠,٠	١٦,٤	٧٩,١	تنظيم الزيارات. استقبال الوفود. القيام بالنشاط الإعلامي من المنشأة. الرد على مايفترق الجرائد والمجلات من الجهور وأهمل. إقامة المقلات. الرد على الاستفسارات. إصدار كليات ونشرات وسجلات للتوزيع على الجمهور الممارس. إقامة الممارس والاشراك فيها. المشارك في الأبحاث (الزود الطاقه، المجره.. الخ). معد الندوات والمؤتمرات. إصدار كليات ونشرات ومجلات للجمهور الداخل. تعزيز العلاقات.
٤,٥	١٧,٩	٧٩,١	
٤,٥	١٩,٤	٧٤,٦	
٢٢,٤	١٧,٩	٧١,٦	
٢٣,٩	٢٨,٣	٦٢,٧	
٨,٩	٢٩,٩	٦١,٢	
٢٠,٩	٢٥,٤	٤٩,٣	
٢٦,٩	٢٢,٤	٤٩,٣	
٢٦,٩	٢٣,٩	٤٦,٣	
١٧,٩	٣٢,٨	٤٤,٨	
٢٦,٩	٣١,٣	٤١,٨	
٢٢,٨	٢٠,٩	٣٥,٨	

تابع جدول رقم (٩)

ن	تاريخ أحداث	تاريخ دائما	نوع النشاط
٢٣,٩	٣١,٣	٣٤,٣	<p>الإعلانات.</p> <p>النشاط الاجتماعي.</p> <p>بحث الشكاوى.</p> <p>النشاط الثقافي.</p> <p>أعمال (التجولات) (جولات سفر، تأثيرات، حيز، خدمات، تفتيش)</p> <p>القيام بإجراء بحوث ودراسات في الموضوعات التي تم العلاقات العامة.</p> <p>مقدّمات مع الجمهور الداخلي (الأمميين).</p> <p>تنظيم الرحلات.</p> <p>مقدّمات مع الجمهور الخارجي.</p> <p>فلس الرأى العام.</p>
٣٥,٨	٢٥,٤	٣٢,٨	
٣٧,٣	٢٣,٩	٣١,٣	
٣٧,٣	٢٨,٣	٢٩,٩	
٣٥,٨	٢٩,٩	٢٣,٩	
٤٩,٣	١٩,٤	٢٢,٤	
٣٤,٣	٣٧,٣	٢٠,٩	
٣٧,٣	٣٢,٨	٢٠,٩	
٣٨,٨	٣٤,٣	١٩,٤	
٥٣,٧	٢٢,٤	١١,٩	

ثالثاً — الأهمية النسبية لكل نشاط من أنشطة العلاقات العامة من وجهة نظر المسؤولين عنها :

تختلف وجهات نظر المسؤولين عن أجهزة العلاقات العامة في الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة الخاصة بها، مما يؤدي إلى اختلاف ممارسة العلاقات العامة من منشأة إلى أخرى في ضوء تقييم المشرفين عليها لأهمية كل نشاط من أنشطتها . و يوضح الجدول رقم (١٠) تقديرات المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة لدرجة الأهمية الخاصة بكل نشاط من أنشطتها في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.

جدول رقم (١٠)
الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية
التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة
في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

نوع النشاط	الأهمية النسبية %
الأنشطة الاتصالية العامة .	٢٩,٧
النشاط الإعلامي الداخلي والخارجي .	٢٩,٣
النشاط الاجتماعي .	٢٢,٥
النشاط الرياضي .	١٨,٥
	١٠٠

توضح بيانات الجدول السابق عدة مؤشرات من أهمها :

— تأتي الأنشطة الاتصالية العامة في الترتيب الأول من وجهة نظر المسؤولين عن العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية التي أجريت عليها الدراسة . وتشمل هذه

الأنشطة استقبال الوفود وتنظيم الزيارات ، وتنظيم الاتصال بالهيئات والأجهزة الحكومية الأخرى ، وتقديم الهدايا ، وأعمال (التشهيّلات) المختلفة .

— أما النشاط الإعلامى ، سواء داخل المنشأة أو خارجها ، فيأتى فى الترتيب الثانى من حيث الأهمية . ويشمل هذا النشاط إقامة المعارض والاشتراك فيها ، وإصدار المجلات والنشرات والطبوعات والقيام بالحملات الإعلامية ، وعقد الندوات والمؤتمرات .

— ويأتى النشاط الاجتماعى فى الترتيب الثالث ، ويشمل الحفلات والرحلات والمساعدات الاجتماعية .

— أما النشاط الرياضى فيأتى فى الترتيب الأخير . ويوضح الجدول رقم (١١) الأهمية النسبية لكل نشاط فرعى داخل هذه الأنشطة الرئيسية الأربعة منسوبة إلى مجموع الأهمية النسبية لكل نشاط رئيسى . وتكشف البيانات الواردة به مجموعة من المؤشرات ، من أهمها :

— فى نطاق الأنشطة الاتصالية العامة يأتى استقبال الوفود وتنظيم الزيارات فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التى يولها له مسئولو العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة ، يليه تنظيم الاتصال بالهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى ، وهوما يؤكد النتائج السابقة الخاصة بتركيز أنشطة العلاقات العامة وأهدافها على الجمهور الخارجى .

— وفى نطاق النشاط الإعلامى الداخلى والخارجى يأتى الاشتراك فى المعارض فى الترتيب الأول ، يليه إصدار المجلات والطبوعات والكتيبات والنشرات للجمهور الداخلى للمنشأة ، ثم الجمهور الخارجى ، ثم الندوات والمؤتمرات ، والمحاضرات ، بينما يأتى القيام بالحملات الإعلامية فى الترتيب الأخير من حيث الأهمية ، مما يشير إلى عدم الاهتمام بالحملات الإعلامية المخططة لدى نسبة كبيرة من الجهات التى أجريت عليها الدراسة .

جدول رقم (١١)
الأهمية النسبية لكل نشاط فرعى من أنشطة العلاقات العامة
بالمقاييس إلى بقية الأنشطة الفرعية داخل كل نشاط رئيسي
من وجهة نظر مسئول العلاقات العامة
في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

الأهمية النسبية %	النشاط الفرعى
٤٠,٣ ٣٧,٢ ٢٢,٥	(١) أنشطة اتصالية عامة : استقبال الوفود وتنظيم الزيارات . تنظيم الاتصال بالمؤسسات والمنظمات والأجهزة الأخرى . أعمال التسهيلات (حجوزات ، جوازات ، تخطيط ، تعقيب) .
١٠٠	
١٥,٩ ١٥,٣ ١٤,٨ ١٤,٢ ١٣,٨ ١٣,٦ ١٢,٤	(٢) النشاط الإعلامى الداخلى والخارجى : الإشتراك فى المعارض . إصدار مجلات ومطبوعات وكتيبات ونشرات داخلية . إصدار مجلات ومطبوعات ونشرات وكتيبات للتوزيع الخارجى . إعداد الندوات والمؤتمرات ومقدها . إقامة المعارض (محلية أو دولية) . تنظيم المحاضرات . القيام بالحملات الإعلامية .
١٠٠	

تابع جدول رقم (١١)

الأهمية النسبية %	النشاط الفرعى
٣١,٣	(٣) النشاط الاجتماعى :
٢٤,٨	حفلات .
٢٢,٦	نشاط اجتماعى عام .
٢١,٣	رحلات .
	إعانات مالية .
١٠٠	
١٠٠,٠	(٤) النشاط الرياضى :

— وفى نطاق النشاط الاجتماعى تأتى إقامة الحفلات فى الترتيب الأول من حيث الأهمية، يليها النشاط الاجتماعى العام، ثم الرحلات، ثم الإعانات المالية.

أما بالنسبة لترتيب الأنشطة الفرعية حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة فإن الجدول رقم (١٢) يوضح هذا الترتيب منسوبا إلى مجموع الأهمية النسبية لكل الأنشطة الفرعية.

وتظهر البيانات الواردة بالجدول رقم (١٢) مجموعة من المؤشرات من أهمها :

— يأتى استقبال الوفود وتنظيم الزيارات فى الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بالقياس إلى جميع الأنشطة الفرعية، يليه تنظيم الاتصال بالهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى، مما يؤكد أولوية الأنشطة الاتصالية العامة من حيث الأهمية بالقياس إلى بقية الأنشطة الرئيسية الأخرى للعلاقات العامة.

جدول رقم (١٢)

ترتيب الأنشطة الفرعية التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة حسب أهميتها النسبية
بالتقاييس إلى مجموع الأهمية النسبية لكل الأنشطة الفرعية

الأهمية النسبية %	النشاط الفرعي
٨,٤	استقبال الوفود وتنظيم الزيارات .
٧,٧	تنظيم الاتصال بالهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى .
٧,٥	الاشتراك في المعارض .
٧,٢	إصدار مجلات ومطبوعات وكتيبات ونشرات داخلية .
٧,٠	إصدار مجلات ومطبوعات ونشرات وكتيبات للتوزيع الخارجي .
٦,٨	تقديم الهدايا .
٦,٧	عقد الندوات والمؤتمرات .
٦,٥	إقامة المعارض (هبلية أو دولية) .
٦,٥	إقامة الحفلات .
٦,٤	تنظيم المحاضرات .
٥,٩	القيام بالحملات الإعلامية .
٥,٢	القيام بنشاط اجتماعي عام .
٤,٧	أعمال التمهيلات (حجوزات ، جوازات ، تغطيس ، تمقيب) .
٤,٧	تنظيم الرحلات .
٤,٤	تقديم الإعانات المالية .
٤,٤	النشاط الرياضي .
١٠٠	

- يأتى الاشتراك فى المعارض فى الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، يليه إصدار المجالات والمطبوعات والنشرات الموجهة إلى الجمهور الداخلى، ثم الموجهة إلى الجمهور الخارجى، مما يؤكد أن النشاط الإعلامى — الداخلى والخارجى — يأتى بأنشطته الفرعية فى الترتيب التالى للأنشطة الاتصالية العامة من حيث الأهمية النسبية.
- أما إقامة الحفلات — كجزء من النشاط الاجتماعى الذى تقوم به العلاقات العامة — فتأتى فى الترتيب التاسع من حيث الأهمية بالقياس الى الأنشطة الفرعية، مما يشير إلى انخفاض أهميتها النسبية، وانخفاض الأهمية النسبية للنشاط الاجتماعى بصفة عامة، وخاصة أن بقية أنشطته الفرعية تأتى متأخرة فى ترتيب الأهمية النسبية لها.
- ويأتى النشاط الرياضى فى الترتيب الأخير، مما يشير إلى أن الاهتمام بهذا النشاط محدود جدًا، وأنه غير ذى أهمية من وجهة نظر المسؤولين عن العلاقات العامة بالقياس إلى بقية أوجه النشاط الأخرى للعلاقات العامة.

التداخل بين أعمال العلاقات العامة

وأعمال بعض الإدارات والأقسام الأخرى

في الأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة

تتصف الوظائف الحديثة التى لم يتبلور مفهومها الإدارى والوظيفى بعد، وبالتالى طبيعة الأنشطة والوظائف التى تسند إليها، بحدوث درجة كبيرة نسبيا من التداخل فى أوجه النشاط بينها وبين وظائف أخرى تقوم بها أجهزة وإدارات أخرى فى ذات المنشأة.

وبما أن العلاقات العامة لا تزال وظيفة حديثة نسبياً ولم تتبلور نوعية نشاطها والوظائف التى تقوم بها، فقد استهدفت الدراسة التعرف على مدى التداخل بين وظائفها وبين الوظائف التى تقوم بها إدارات وأقسام أخرى فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة، ونعرض فيما يلى النتائج الخاصة بهذا الجانب فى هذه الجهات :

أولاً - قيام إدارات أخرى فى المنشأة بأعمال تعتبر من اختصاصات العلاقات العامة ووظائفها :

أوضح المسئولون عن إدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة فيما يتعلق بقيام إدارات أخرى بأعمال تعتبر من اختصاصات إدارة العلاقات العامة أنه توجد نسبة تصل إلى ٥٣% من هذه الجهات تتداخل فيها اختصاصات إدارات العلاقات العامة الموجودة بها مع اختصاصات ووظائف إدارات أخرى، كما أوضحت البيانات التفصيلية تعدد الإدارات الأخرى التى تتداخل فى القيام ببعض هذه

الاختصاصات والوظائف بحيث يصل هذا التعدد إلى معظم الإدارات والأقسام الأخرى، وفي مقدمتها : مكتب المدير العام، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية والإدارية، وإدارة الخدمات، والحركة والصيانة، والعلاقات الدولية والخارجية، والدعوة، والإرشاد الزراعي، والمستشفيات، وإدارة التخطيط، وإدارة المؤتمرات والخدمات الدولية، والاتصالات الإدارية، والخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى إدارات وأقسام أخرى لاعلاقة لها بالأعمال الرئيسية التخصصية للعلاقات العامة، كشؤون الموظفين، والتسويق، والتخطيط، والبحوث، والشؤون التعليمية.

مما سبق يتضح شيع وظائف العلاقات العامة في مثل هذه الجهات التي تزيد على نصف عينة الدراسة، نتيجة عدم تحديدها بشكل واضح مثل بقية الوظائف الإدارية الأخرى، وهو ما يؤدي إلى إسناد بعض وظائف العلاقات العامة إلى إدارات أخرى معظمها بعيدة تماما عن أنشطة العلاقات العامة، وهو ما قد يؤدي إلى تشابك الاختصاصات وتداخل الأنشطة والمسئوليات في مثل هذه الجهات.

ثانياً — الأعمال التي تقوم بها الإدارات والأقسام الأخرى بالمنشأة والتي تعتبر من اختصاصات العلاقات العامة :

هدفت الدراسة التي قام بها الباحثون أيضا إلى التعرف على أهم الأعمال التي تقوم بها بعض الإدارات والأقسام الأخرى بالجهات التي أجريت عليها الدراسة والتي تعتبر من اختصاصات العلاقات العامة. ويوضح الجدول رقم (١٣) هذه الأعمال مرتبة حسب نسبة الجهات التي تمارسها إلى عدد الجهات التي ذكر المسئولون فيها أنه يوجد تداخل في أعمال العلاقات العامة لديهم مع بعض الإدارات والأقسام الأخرى.

جدول رقم (١٣)

الأعمال التي تقوم بها بعض الإدارات والأقسام الأخرى بالجهات التي أجريت عليها الدراسة التي تعتبرها إدارات العلاقات العامة من صميم عملها مرتبة حسب نسبة الجهات التي تمارسها إلى عدد الجهات التي ذكر المسئولون فيها وجود تدخل في أعمال العلاقات العامة لديهم مع بعض الإدارات والأقسام الأخرى

النسبة المئوية	نوع العمل
٥٤,٣	عقد الندوات والمؤتمرات .
٤٨,٦	إصدار النشرات .
٤٥,٧	بحث الشكاوى .
٤٢,٩	إقامة الحفلات .
٣٤,٣	الرد على الاستفسارات .
٣٤,٣	إقامة المعارض .
٣١,٤	نشر مطبوعات الجهاز .
٢٢,٩	تنظيم الرحلات .
٢٢,٩	تنظيم زيارات الوفود .
٢٢,٩	المشاركة في الأسابيع (الزور - النظافة - الشجرة .. الخ) .
٢٠,٠	الاستعلامات .
١٧,١	القيام بالنشاط الإعلاني والدعائي والترويجي .
١٤,٣	الرد على ما ينشر في الصحف والمجلات .
٨,٦	عقد لقاءات مع الجمهور الداخلي (العاملين) .
٨,٦	عقد لقاءات مع الجمهور الخارجي .
٢,٩	قياسات الرأي العام .

ثالثاً - قيام إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تعتبر من اختصاصاتها :

يمثل قيام إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تدخل في صميم أنشطتها الاتصالية والإعلامية مؤشراً من المؤشرات الخاصة بمدى التداخل بين اختصاصاتها واختصاصات إدارات أخرى في المنشأة، وعدم وضوح مسؤولياتها الوظيفية. وقد بلغت نسبة الجهات التي تقوم فيها إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تدخل في اختصاصها ٢٣% من مجموع الجهات التي أجريت عليها الدراسة. و يوضح الجدول رقم (١٤) هذه الأعمال منسوبة إلى عدد الجهات التي ذكرت أنها تقوم بها.

و يتضح من بيانات هذا الجدول مدى قيام بعض إدارات العلاقات العامة بأعمال لا تدخل في اختصاصاتها فعلاً، مثل : الترجمة، والتشغيلات، والأعمال الخاصة بالشؤون الإدارية، وشؤون الموظفين، والمشتريات، والإسكان، والاتصالات الإدارية، والمتابعة العامة لأعمال الجهاز، والسكرتارية، والحركة، والخدمات الإدارية، مما يشير إلى التداخل في الاختصاصات والأنشطة والمسؤوليات بين إدارات العلاقات العامة وبعض الإدارات والأقسام الأخرى في المنشأة، نتيجة عدم وضوح وظائف العلاقات العامة وعدم تحديد نطاق أنشطتها ومسؤولياتها، خاصة في مثل هذه الجهات سواء منها التي تسند إليها أعمالاً لا تدخل في اختصاصها، أو التي تسند بعض أنشطتها إلى أجهزة وإدارات أخرى.

جدول رقم (١٤)

الأعمال التي تقوم بها بعض إدارات العلاقات العامة
ويرى المسئولون عنها أنها ليست من اختصاصات العلاقات العامة
في الجهات التي ذكر فيها المجهزون أنهم يقومون بأعمال
لا تدخل في صميم اختصاص
العلاقات العامة

النسبة المئوية	نوع العمل
٥٧,١	الترجمة.
٤٢,٩	التشغيلات (جوازات، تخليص، حموزات، تعقيب).
٤٢,٩	تجهيز بيانات عن العاملين.
٤٢,٩	بعض أعمال المشتريات.
٣٥,٧	الإسكان.
٣٥,٧	الاتصالات الإدارية.
٣٥,٧	المتابعة للأعمال المختلفة للجهاز.
٣٥,٧	أعمال السكرتارية.
٢٨,٦	أعمال متصلة بنقل العاملين (الحركة).
٢٨,٦	التخطيط للأعمال المختلفة للجهاز.
٢٨,٦	الخدمات الإدارية.
٢١,٤	بعض اختصاصات شؤون الموظفين.
٢١,٤	— أخرى وهي :
	الإشراف على مكتبة الجهاز.
	الإحصاء «لجان تنمية وتطوير القرى».
	الإشراف على الفنيين بالسترال.
	إنهاء للمعاملات الخاصة بكتب المدير العام.
	عمل للكافآت.
	تدريب العاملين.

القوى البشرية

المعاملة بإدارات العلاقات العامة

فى المجلات التى أجريت عليها الدراسة

تعتبر القوى البشرية أحد العناصر الرئيسية التى يجب أن تتوافر فى التنظيم الفعال، وينعكس ذلك فى الاختيار السليم للأفراد والكفاءات البشرية الذين سيقومون بأداء الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة للإدارة، والذين تتوافر فيهم المواصفات الأساسية للمراكز الموضحة على الهيكل التنظيمى.

وعلى الرغم من أهمية العوامل والتجهيزات الفنية فى التأثير على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، فإن هناك اتفاقاً على أن هذه الكفاءة تتوقف فى آخر الأمر على الطريقة التى يؤدى بها الأفراد أعمالهم، ومن ثم فإن العنصر البشرى فى أى منشأة هو المحدد الحقيقى لكفاءتها^(٨).

ويتوقف أداء الفرد للعمل على ضرورة توافر عنصرين هما : المقدرة على العمل والدافع إلى العمل والرغبة فيه . وتتخذ المقدرة على العمل مظهرين لا بد من توافرها معا وهما المعرفة من ناحية والمهارة من ناحية أخرى، أما الدافع إلى العمل والرغبة فيه والتحفيز لأدائه فتتأثر بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما تتأثر باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته . ومن هنا يتبين مدى مسئولية الإدارة وقدرتها على رفع الكفاءة الإدارية من خلال

(٨) انظر المرجع التالى :

- الدكتور على السلى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة : مكتبة غريب، ١٩٨١) ص ١٩—٢٢.
- Megghson, L. C., *Persomnel and Human Resources Administration*, (Homewood, ILL, Richard D. Irwin Inc., 1977) pp. 4—8.

الاهتمام بالعنصر البشرى . و يتمثل هذا الاهتمام فى حسن اختيار القوى البشرية من حيث التأهيل المناسب ، والخبرات التخصصية الملائمة لاحتياجات العمل ، والتدريب وتنمية المهارات ، والتصميم الجيد للوظائف .

وقد استهدفت الدراسة التعرف على الجانب الخاص بالقوى البشرية العاملة فى العلاقات العامة بالجهات التى أجريت عليها الدراسة ، وذلك من حيث أعداد العاملين ، وتقسيمهم حسب مجموعات الوظائف التى يشغلونها ، وحسب نوع هذه الوظائف والمؤهلات الدراسية الحاصلين عليها من حيث مستوى المؤهل ونوعيته ، وعدد سنوات الخبرة التخصصية فى العلاقات العامة لكل منهم ، والبرامج التدريبية التى التحقوا بها ، ومدى الحاجة إلى برامج تدريبية لرفع كفاءتهم .

ونعرض فيما يلى ما أسفرت عنه ردود المستولين فيما يتعلق بهذه الجوانب :

أولاً - المؤشرات الإحصائية الخاصة بأعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة :

تضمنت صحيفة الاستبانة مجموعة من الأسئلة الخاصة بأعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة للتعرف على حجم القوى العاملة بهذه الإدارات فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة . وقد شملت هذه الأسئلة مجموعة متعددة من البيانات نعرض أهم نتائجها فيما يلى :

(١) متوسط أعداد العاملين :

بلغ متوسط أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة والتي أجابت عن السؤال الخاص بأعداد العاملين فى العلاقات العامة (١٠) أفراد ، ويصل هذا المتوسط إلى الانخفاض لدى نسبة تصل إلى أكثر من ٧٠٪ من الجهات التى أجريت عليها الدراسة .

ولا شك فى أن هذا المتوسط يقل عن الحد المناسب من القوى البشرية المتخصصة

اللازمة للعمل في مجال العلاقات العامة، خاصة أن معظم مفردات العينة من الوزارات والمؤسسات والمؤسسات ذات النشاط الإعلامي الكبير الذي يتطلب عدداً أكبر من العاملين المتخصصين في مجالات العلاقات العامة.

(٢) التوزيع التكرارى لأعداد العاملين بالعلاقات العامة :

نفيد النتائج الإحصائية الخاصة بالتوزيع التكرارى في التعرف على عدد العاملين بالعلاقات العامة الذى تتجه إليه معظم الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويوضح الجدول رقم (١٥) نسب التوزيع التكرارى لأعداد العاملين بالعلاقات العامة في الجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة، وهو ما يوضحه الرسم البيانى

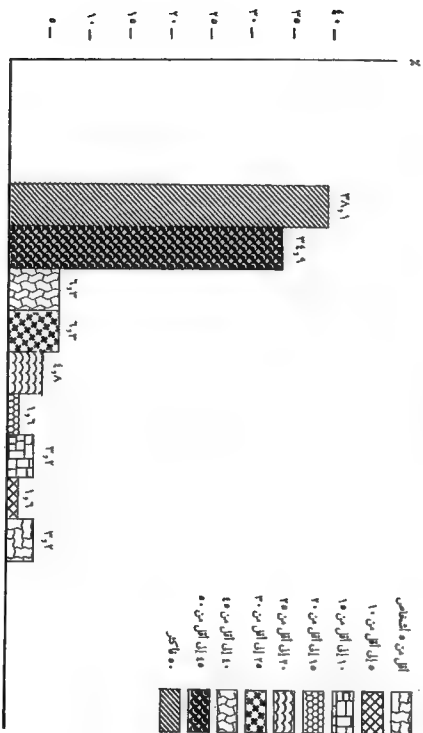
رقم (٢).

جدول رقم (١٥)

نسب التوزيع التكرارى لأعداد العاملين بالعلاقات العامة

النسبة المئوية	الفئات
٣٨,١	أقل من ٥ أشخاص
٣٤,٩	٥ - أقل من ١٠
٦,٣	١٠ - أقل من ١٥
٦,٣	١٥ - أقل من ٢٠
٤,٨	٢٠ - أقل من ٢٥
١,٦	٢٥ - أقل من ٣٠
—	٣٠ - أقل من ٣٥
—	٣٥ - أقل من ٤٠
٣,٢	٤٠ - أقل من ٤٥
١,٦	٤٥ - أقل من ٥٠
٣,٢	٥٠ فأكثر
١٠٠	

رسم بیانی رقم (۲)
نسب التوزیع التکراری لأعداد العاقلین بالعلاقات العامة



وتشير البيانات الواردة في الجدول والرسم البياني السابقين إلى ما يلي :

- تمثل الجهات التي يقل عدد العاملين بالعلاقات العامة بها عن ١٠ أشخاص نسبة كبيرة من عينة الدراسة تصل إلى ٧٣٪ .
- أما الجهات التي يعمل بإدارة العلاقات العامة بها من عشرة أشخاص إلى أربعة عشر شخصاً فتقل نسبتها بدرجة واضحة ، حيث تصل إلى ٦,٣٪ فقط من إجمالي الجهات التي أجريت عليها الدراسة ، وهي نفس نسبة الجهات التي يعمل بإدارة العلاقات العامة بها من خمسة عشر شخصاً إلى تسعة عشر .
- بعد ذلك تبدأ النسبة في التناقص الكبير مع ازدياد أعداد العاملين بالعلاقات العامة ، حيث تبلغ نسبة الجهات التي يعمل بإدارة العلاقات بها من عشرين إلى أربعة وعشرين شخصاً ٤,٨٪ ، وتتناقص إلى أدنى حد وهو ١,٦٪ في حالة وجود من خمسة وعشرين إلى تسعة وعشرين شخصاً يعملون في مجال العلاقات العامة .
- كما يلاحظ أيضاً أن ٨٪ من الجهات يعمل بإدارة العلاقات العامة بها أكثر من أربعين شخصاً ، وهي نسبة ضئيلة ويتركز معظمها في الوزارات المركزية وبعض الأجهزة الحكومية الكبيرة .
- الاتجاه الواضح هو تناقص عدد الجهات كلما ازداد عدد العاملين بأجهزة العلاقات العامة ، مما يشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما توضح انخفاض أعداد العاملين بالعلاقات العامة في نسبة كبيرة من الجهات التي أجريت عليها الدراسة ، وانخفاض نسبة الجهات التي يزداد عدد العاملين بالعلاقات العامة بها .
- اتجه نسبة كبيرة من الأجهزة الحكومية ، تصل إلى حوالي ٣٧٪ ، إلى تقليل عدد العاملين بإدارات العلاقات العامة وأقسامها إلى أدنى حد (أقل من خمسة أشخاص) ، منها : ٦,٢٪ يعمل بإدارة العلاقات العامة بها شخص واحد ،

١٠,٨ ٪ يعمل بها شخصان فقط ، ١٠,٨ ٪ يعمل بها ثلاثة أشخاص ، ٩,٢ ٪ يعمل بها أربعة أشخاص .

— تأتي بعد ذلك مجموعة الجهات التي يعمل بإدارة العلاقات العامة بها من خمسة أشخاص إلى أقل من عشرة ، وتبلغ نسبتها حوالى ٣٤ ٪ ، منها : ٧,٧ ٪ يعمل بها خمسة أشخاص ، ٧,٧ ٪ يعمل بها ستة أشخاص ، ٣ ٪ يعمل بها سبعة أشخاص ، ٩,٢ ٪ يعمل بها ثمانية أشخاص ، ٦,٢ ٪ يعمل بها تسعة أشخاص .

وتؤكد هذه النتائج ماسبق أن أشرنا إليه من أن أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية لا تتناسب مع احتياجاتها الفعلية من القوى البشرية المتخصصة .

ثانياً — المؤشرات الإحصائية الخاصة بنوع الوظائف التي يشغلها العاملون بإدارات العلاقات العامة وسمياتها :

ينقسم العاملون بالعلاقات العامة إلى عدة نوعيات طبقاً لطبيعة الوظائف التي يشغلونها والتي تنقسم إلى :

مجموعة الوظائف الإشرافية : أى الوظائف القيادية في التنظيم الإدارى ، وتشمل المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام أو الوحدات أو المكاتب أو الشعب .

مجموعة الوظائف التخصصية : وهى التى يتولى شغلها المسؤوليات الأساسية في مجال العلاقات العامة ، وتشمل الإحصائيين وممثلى ومأمورى العلاقات العامة والباحثين والمحررين الصحفيين ومسؤولى الإعلام والاتصال .

مجموعة الوظائف الفنية : وهى التى يتولى شغلها المسؤوليات الفنية أو التنفيذية كالمخرجين ، والمصممين ، والمسؤولين عن الإنتاج الإعلامى بوسائله المختلفة ، والإخراج الصحفى ، والترجمة ، والتصوير .

مجموعة الوظائف الإدارية والكتابية : وهي الوظائف المساندة لمجموعة الوظائف التخصصية والفنية، وتشمل جميع الأعمال الإدارية والمحاسبية والسكرتارية والاتصالات والمشتريات والمستودعات الفرعية.

ونعرض فيما يلي توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة طبقاً للوظائف التي يشغلونها .

(١) تقسيم العاملين بإدارات العلاقات العامة حسب نوع الوظائف التي يشغلونها :

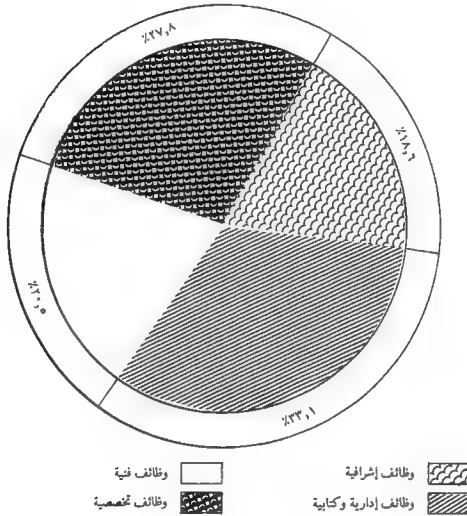
جاء تقسيم العاملين بإدارات العلاقات العامة حسب نوع الوظائف التي يشغلونها على نحو ما يوضحه الجدول رقم (١٦) والشكل البياني رقم (٣) .

جدول رقم (١٦)

توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة حسب نوع الوظائف التي يشغلونها

نوع الوظائف	النسبة المئوية
— إشرافية.	١٨,٦
— تخصصية.	٢٧,٨
— فنية.	٢٠,٥
— إدارية وكتابية	٣٣,١
	١٠٠

شكل بياني رقم (٣)
توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة
حسب نوع الوظائف التي يشغلونها



وتدل بيانات الشكل البياني والجدول السابقين على عدة مؤشرات من أهمها :
— تمثل مجموعة الوظائف الإشرافية حوالى ١٩ % من مجموعات الوظائف المختلفة،
بينما تمثل الوظائف غير الإشرافية ٨١ % وهى نسبة معقولة بين هذين النوعين من

الوظائف حيث تقل الوظائف الإشرافية عن إجمالى الوظائف .

- ازدياد نسبة الوظائف الإدارية والكتابية (٣٣٪) على نسبة الوظائف التخصصية (٢٧,٨٪)، بينما المفترض أن يحدث العكس حيث يقوم شاغلو الوظائف التخصصية بالأعمال والمسئوليات الرئيسية للعلاقات العامة، وهو ما يقتضى زيادة أعدادهم.
- انخفاض نسبة شاغلي الوظائف الفنية إلى ٢٠,٥٪، مما قد يعكس انخفاضا في حجم القوى العاملة المطلوبة لإنجاز الخدمات الإعلامية التى تقوم بها إدارات العلاقات العامة وللمتمثلة في الكتب والنشرات والمجلات والمطبوعات بأنواعها، والأفلام الوثائقية، والإنتاج الإعلامى المرئى والمسموع عن مختلف أنشطة المنشأة.

(٢) توزيع الإشرافيين في إدارات العلاقات العامة طبقاً لمسميات الوظائف التى يشغلونها :

- تختلف مسميات الوظائف التى يشغلها الإشرافيون طبقاً للمستوى الإدارى للعلاقات العامة — على نحو ما أوضحنا في الفصل الأول — ولحجم الإدارة وعدد الوحدات التى تضمها . و يوضح الجدول رقم (١٧) توزيع الإشرافيين في إدارات العلاقات العامة طبقاً لمسميات الوظائف التى يشغلونها .
- وتدل بيانات الجدول على عدة مؤشرات من أهمها :
- انخفاض نسبة الإشرافيين الذين يشغلون منصب «مدير عام» إلى حوالى ٦٪ من مجموع أعداد الإشرافيين نظراً لانخفاض نسبة الجهات التى يصل فيها المستوى الإدارى للعلاقات العامة إلى «إدارة عامة» .
 - ارتفاع نسبتي مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، حيث تتساويان تقريباً وتصلان إلى حوالى ٥١٪ نتيجة ازدياد نسبة الجهات التى يصل فيها المستوى الإدارى

جدول رقم (١٧)

توزيع أعداد الإشرافيين في إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة طبقاً لسميات الوظائف التي يشغلونها

النسبة المئوية	مسمى الوظيفة
٥,٨	مدير عام.
٢٥,٦	مدير إدارة.
٩,٦	مساعد مدير.
٢٥,٠	رئيس قسم.
١٤,١	رئيس وحدة.
١٢,٢	رئيس شعبة.
٧,٧	رئيس مكتب.
١٠٠	

للعلاقات العامة إلى «إدارة» وتقسيم هذه الإدارات داخليا إلى عدة أقسام، فضلا عن وجود ١٨٪ من الجهات التي يصل فيها المستوى الإداري للعلاقات العامة إلى «قسم».

— أما الارتفاع النسبي في وظائف رؤساء الوحدات والشعب والمكاتب فيرجع إلى وجود هذه الوظائف الإشرافية في إطار الوحدات التنظيمية الأكبر للعلاقات العامة وهي القسم والإدارة والإدارة العامة.

(٣) توزيع شاغلي الوظائف التخصصية في إدارات العلاقات العامة طبقاً لمسميات الوظائف التي يشغلونها :

تتعدد مسميات الوظائف التخصصية بالعلاقات العامة طبقاً لطبيعة الوظائف والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة تخصصية، و يوضح الجدول رقم (١٨) توزيع شاغلي الوظائف التخصصية في مجال العلاقات العامة طبقاً لمسميات الوظائف التي يشغلونها .

جدول رقم (١٨)

توزيع أعداد شاغلي الوظائف التخصصية في إدارات العلاقات العامة
في الجهات التي أجريت عليها الدراسة
طبقاً لمسميات الوظائف التي يشغلونها

النسبة المئوية	مسمى الوظيفة
٤٤,١	مأمور علاقات عامة .
١٨,١	محرر صحفي .
١٤,٩	ممثل علاقات عامة .
١٣,٣	إخصائي .
٩,٦	باحث .
١٠٠	

وتشير بيانات الجدول السابق إلى أن أغلب الوظائف التخصصية تتركز في وظيفة «مأمور علاقات عامة» حيث يشغلها ٤٤٪ من العاملين في الوظائف التخصصية، يليها بفارق كبير وظيفة «محرر صحفي» التي يشغلها ١٨٪، أما وظيفة «باحث» فتأتي في مؤخرة الوظائف التخصصية ويشغلها ٩,٦٪ من العاملين .

ثالثاً - توزيع العاملين بالعلاقات العامة طبقاً للمؤهلات الدراسية الحاصلين عليها :

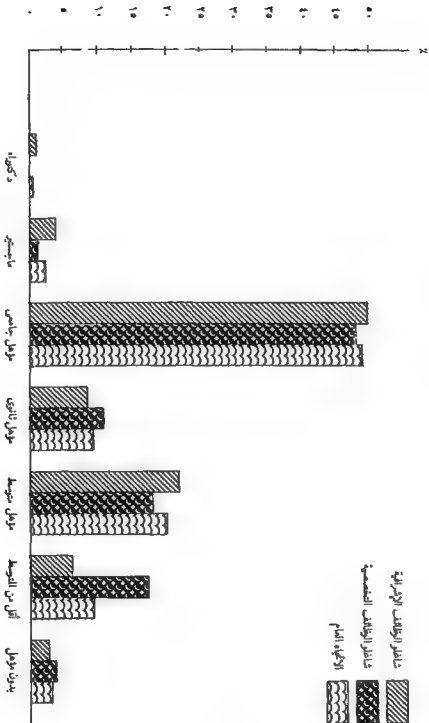
تختلف المؤهلات الدراسية التي حصل عليها العاملون بإدارات العلاقات العامة بالجهات المختلفة التي أجريت عليها الدراسة، وذلك من حيث المستوى والتنوع، ويوضح الجدول والرسم البياني التاليان توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة من شاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية حسب المستوى الدراسي .

جدول رقم (١٩)

توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة من شاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية طبقاً للمؤهل الدراسي في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

المؤهل	شاغلو الوظائف الإشرافية	شاغلو الوظائف التخصصية	الانتهاه العام
دكتوراه .	١,٣	—	١,٤
ماجستير .	٤,٦	١,٦	٢,٦
جامعي أو عال .	٤٩,٠	٤٦,٧	٤٧,٤
ثانوي .	١٠,٦	١٣,٠	١٢,٢
متوسط .	٢٣,٣	١٨,٣	٢٠,٠
أقل من المتوسط .	٦,٦	١٥,٦	١٢,٧
بدون	٤,٦	٤,٨	٤,٧

رسم بياني رقم (٤)
توزيع العاملين بإدارات العلاقات العامة من شاطئ الوظائف الإدارية والتخصصية طبقاً للمستوى التعليمي



كما يوضح الجدول التفصيلي رقم (٢٠) توزيع إجمالى العاملين بإدارات العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة حسب المؤهلات الدراسية.

جدول رقم (٢٠)

توزيع إجمالى العاملين فى إدارات العلاقات العامة
فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة حسب المؤهلات الدراسية

المؤهل	سعوديون		متقاعدون		الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية	الاتجاه العام
	إشرافية تخصصية		إشرافية تخصصية			
دكتوراه	١,٤	—	—	—	—	٠,٣
ماجستير	٢,٢	—	٣,٣	٧,٤	٠,٧	٢,١
جامعى أو عال	٤٩,٦	٣٨,٤	٤١,٧	٧٦,٥	٦,٦	٣٧,٤
ثانوى	٩,٤	١٤,٦	٢٥,٠	٧,٣	٢١,٧	١٤,٦
متوسط	٢٥,٢	٢٢,٣	—	٤,٤	٢٨,٩	٢٢,٢
أقل من المتوسط	٧,٢	١٨,٦	—	٤,٤	٣٦,٢	١٨,٤
بدون	٥,٠	٦,١	—	—	٥,٩	٥,٠
إجمالي	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

وتشير البيانات الواردة بالجدولين والرسم البيانى إلى مايلى :

- يمثل الحاصلون على مؤهلات جامعية أو عالية — وإن اختلفت تخصصاتهم — نسبة متوسطة من شاغلى الوظائف الإشرافية والتخصصية تصل من حيث الاتجاه العام إلى ٤٧,٤ ٪، وتزيد فى حالة شاغلى الوظائف الإشرافية حيث تصل إلى حوالى نصف عددهم (٤٩ ٪)، بينما تصل إلى ٣٧ ٪ من إجمالى العاملين فى العلاقات

العامة بمختلف وظائفها حيث تتأثر بأعداد العاملين في الوظائف الفنية المتوسطة والكتابية وبعض الوظائف الإدارية التي لا يشترط في شاغلها ضرورة الحصول على مؤهل جامعي، كما يلاحظ ازدياد النسبة بين المتعاقدين الذين يعملون في وظائف تخصصية حيث تصل إلى ٧٦,٥% مما يدل على اتجاه الإدارة إلى التعاقد مع ذوى التأهيل العالى للعمل في المجال التخصصي للعلاقات العامة، كما تصل النسبة بين الإشرافيين من السعوديين إلى حوالى ٥٠%، وهى نسبة متوسطة أيضاً، وإن انخفضت إلى ٣٨,٤% بين شاغلي الوظائف التخصصية من السعوديين.

— إلى ذلك الحاصلون على مؤهلات متوسطة حيث تبلغ نسبتهم في الاتجاه العام لشاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية ٢٠%، وتزيد في حالة شاغلي الوظائف الإشرافية إلى ٢٣,٣%، بينما تصل في حالة شاغلي الوظائف التخصصية إلى ١٨,٣%، وهى نسبة عالية خاصة في حالة الوظائف الإشرافية التي تتطلب تأهيلاً عالياً. أما من حيث إجمالى العاملين فتأتى أيضاً في المرتبة الثانية وتصل إلى ٢٢,٢%، وتتقارب فيها نسب شاغلي الوظائف الإشرافية (٢٥,٢%) مع شاغلي الوظائف التخصصية (٢٢,٣%) مع شاغلي الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية (٢٨,٩%) بفوارق بسيطة بينها.

— أما الحاصلون على مؤهل أقل من المتوسط فتأتى نسبتهم في المرتبة الثالثة، سواء من حيث الاتجاه العام لمجموع العاملين حيث تصل إلى ١٨,٤%، أو من حيث الاتجاه العام لشاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية حيث تصل إلى ١٢,٧%، وتزداد بدرجة كبيرة في حالة شاغلي الوظائف التخصصية (١٨,٦%) وفى حالة شاغلي الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية (٣٦,٢%).

و يشير ما سبق إلى الارتفاع النسبي لأعداد الحاصلين على مؤهل متوسط وأقل من المتوسط، خاصة إذا أضفنا إليهم الذين لا يحملون مؤهلات، حيث يصل إجمالى نسب

هذه الفئات الثلاثة إلى ٤٥,٦ ٪ من إجمالي أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة، وإلى ٣٧,٤ ٪ من شاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية، وهي نسبة عالية.

— أما الحاصلون على مؤهل ثانوي فتصل نسبتهم إلى ١٢,٢ ٪ على مستوى شاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية، وإلى ١٤,٦ ٪ على مستوى إجمالي العاملين، وتزداد نسبتهم بدرجة واضحة (٢١,٧ ٪) في حالة شاغلي الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية.

— وهناك نسبة بسيطة جدًا تصل إلى ٢,٤ ٪ من إجمالي العاملين في أجهزة العلاقات العامة من الحاصلين على درجتى الماجستير والدكتوراه يتركز معظمهم في الوظائف الإشرافية بنسبة عالية.

رابعاً - متوسط عدد سنوات الخبرة للعاملين بإدارات العلاقات العامة :

ترتبط كفاءة الأداء بعدة متغيرات من أهمها الخبرة المكتسبة لدى الأفراد، سواء الخبرة الفنية للإخصائيين أو الخبرة الإدارية للإشرافيين، حيث تؤدي زيادة الخبرة المكتسبة إلى ازدياد كفاءة الأداء، خاصة في نوع الأنشطة الاتصالية والإعلامية التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة.

و يوضح الجدول رقم (٢١) التوزيع التكرارى لعدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة لشاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية.

جدول رقم (٢١)

نسب التوزيع التكرارى لعدد سنوات الخبرة

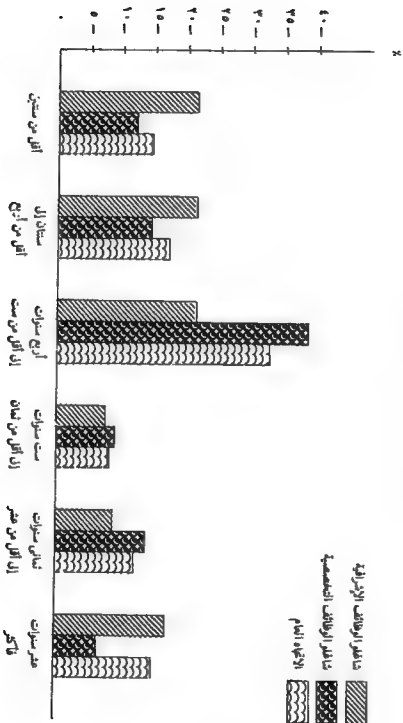
في مجال العلاقات العامة لشاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية بإدارات العلاقات العامة
في الجهات المختلفة التي أجريت عليها الدراسة

الفئات	شاغلو الوظائف الإشرافية	شاغلو الوظائف التخصصية	الاتجاه العام
أقل من سنتين	٢١,٤	١١,٤	١٤,٨
٢ —	٢١,٤	١٤,٩	١٧,١
٤ —	٢١,٤	٣٧,٦	٣٢,١
٦ —	٧,٨	٨,٩	٨,٥
٨ —	١١,٥	١٤,٣	١٣,٤
١٠ سنوات فأكثر	١٦,٥	٩,٩	١٤,١
	١٠٠	١٠٠	١٠٠

ويوضح الرسم البياني رقم (٥) مقارنة بين عدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة لكل من شاغلي الوظائف الإشرافية والوظائف التخصصية. وتشير بيانات الجدول والرسم البياني إلى مايلي :

— تحقق الفئة من أربع إلى أقل من ست سنوات أعلى تكرار في عدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة، سواء من حيث الاتجاه العام (٣٢٪) أو بالنسبة للإشرافيين، حيث تصل إلى ٢١,٤٪ من إجمالي عددهم، أو بالنسبة لشاغلي الوظائف التخصصية حيث تصل إلى ٣٧,٦٪ من إجمالي عددهم، وهي أعلى نسبة في عدد سنوات الخبرة.

رسم يائي (رقم ٥)
التوزيع التكراري لعدد سنوات الخبرة في مجال المبيعات العامة
لتفاعل الوظائف الإدارية والتخصصية بإدارات العلاقات العامة



وهذه المدة التى يبلغ متوسطها خمس سنوات إن اعتبرت معقولة نسبيا لشاغلى الوظائف التخصصية فإنها تعتبر قليلة بالنسبة لشاغلى الوظائف الإشرافية، خاصة من طبقة مديرى العموم ومديرى الإدارات .

— بالنسبة للإشرافيين يلاحظ الانخفاض النسبى لعدد سنوات الخبرة لمجموعة كبيرة منهم تصل نسبتهما إلى ٦٤,٢ ٪، حيث تقل سنوات الخبرة لديهم عن ست سنوات، فى الوقت الذى تشير فيه البيانات السابقة إلى أن نسبة الإشرافيين الذين يشغلون وظائف مدير عام ومدير إدارة ومساعد مدير ورئيس قسم — وهى الوظائف التى تحتاج إلى عدد أكبر من سنوات الخبرة — تصل إلى ٦٦ ٪، مما يدل على انخفاض متوسط عدد سنوات الخبرة لشاغلى الوظائف الإشرافية بصفة عامة عن المعدل الذى ينبغى أن يصل إليه بالنظر إلى متطلبات الوظائف الإشرافية، خاصة فى الوزارات المركزية والهيئات والمؤسسات الحكومية الكبيرة التى تمثل معظم مفردات العينة التى أجريت عليها الدراسة.

— بمقارنة شاغلى الوظائف الإشرافية بشاغلى الوظائف التخصصية يلاحظ ازدياد نسبة من لديهم سنوات خبرة أكثر من شاغلى الوظائف التخصصية مقارنة بنظرائهم من شاغلى الوظائف الإشرافية، كما هو واضح فى الفئات الثلاثة من ٤ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات. كما يلاحظ أيضاً انخفاض نسبة من لديهم سنوات خبرة أقل من شاغلى الوظائف التخصصية مقارنة بنظرائهم من شاغلى الوظائف الإشرافية كما هو واضح فى الفئتين الأولى، وهو عكس مايفترض وجوده من ضرورة ازدياد نسبة الإشرافيين كلما زادت سنوات الخبرة.

خامساً — تدريب العاملين فى مجال العلاقات العامة :

يعتبر التدريب واحداً من أهم الأساليب التى يمكن أن تستخدم بنجاح فى توفير الأعداد والنوعيات من العاملين المعبدين مهنيا للقيام بمسئولياتهم التخصصية والإدارية،

و يتمثل في عملية تنمية مهارات وقدرات تحصل بنوع معين من الوظائف أو التخصصات بهدف تحسين أداء المتدرب ، أو إعداد لوظائف أكبر مسئولية ، وصقل مهاراته .

ونظراً لانخفاض عدد سنوات الخبرة لدى العاملين بأجهزة العلاقات العامة يمكن استخدام التدريب – بمستوياته المختلفة – لرفع كفاءتهم عوضاً عن النقص النسبي للخبرات المكتسبة لديهم .

ونعرض فيما يلي النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمدى الاتجاه إلى الإفادة من التدريب في مجال العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة :

(١) نسبة الذين انتظموا في دورات تدريبية من العاملين بالعلاقات العامة :

يوضح الجدول رقم (٢٢) نسبة الذين انتظموا في دورات تدريبية في العلاقات العامة من شاغلي الوظائف المختلفة بها .
وتدل بيانات الجدول على مايلي :

— يلاحظ تركيز التدريب على شاغلي الوظائف التخصصية حيث تبلغ نسبة من انتظموا منهم في دورات تدريبية ٤٠,٦ ٪ إلى إجمالي المتدربين من مختلف الوظائف، كما تبلغ نسبتهم ٤٤,٦ ٪ من إجمالي شاغلي الوظائف التخصصية وهي نسبة متوسطة .

— يلي ذلك شاغلو الوظائف الإدارية والكتابية حيث تصل نسبة من انتظموا منهم في دورات تدريبية إلى ٢٧,٢ ٪ من إجمالي المتدربين من مختلف الوظائف ، وغطى التدريب ٢٥ ٪ من إجمالي عددهم .

— أما شاغلو الوظائف الإشرافية فصّل نسبة من انتظموا منهم في دورات تدريبية إلى ١٨,٨ ٪ بالنسبة لإجمالي من انتظموا في دورات تدريبية من مختلف الوظائف ،

جدول رقم (٢٢)

نسبة الذين انتظموا في دورات تدريبية في مجال العلاقات العامة
إلى إجمالي المتدربين من جميع الوظائف
وإلى عدد شاغلي كل وظيفة

نوع الوظائف	النسبة إلى إجمالي المتدربين من جميع الوظائف	النسبة إلى عدد شاغلي كل وظيفة
وظائف إشرافية	١٨,٨	٣٠,٩
وظائف تخصصية	٤٠,٦	٤٤,٦
وظائف فنية	١٣,٤	١٩,٦
وظائف إدارية وكتابية	٢٧,٢	٢٥,١
	١٠٠	

وهي نسبة منخفضة بالقياس إلى أهمية التدريب لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، خاصة إذا ربطنا هذه النتيجة بالانخفاض النسبي في عدد سنوات الخبرة على نحو ما أوضحته النتائج السابقة، وهو ما يمكن تداركه بالتدريب التخصصي وبرامج التنمية الإدارية المتنوعة.

كما يلاحظ أن نسبة من انتظموا في دورات تدريبية من إجمالي أعداد الإشرافيين تصل إلى حوالي ٣١٪، وهي نسبة ضئيلة تشير إلى أن ٦٩٪ من الإشرافيين في مجال العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية لم ينتظموا في برامج تدريبية في مجال العلاقات العامة.

(٢) مدى حاجة العاملين في مجال العلاقات العامة إلى دورات تدريبية :

استهدفت الدراسة التعرف على وجهة نظر مسئول العلاقات العامة بالجهات التي أجريت عليها الدراسة في مدى حاجة العاملين بالعلاقات العامة إلى دورات تدريبية في مستوياتها المختلفة . و يوضح الجدول رقم (٢٣) ترتيب أنواع البرامج التدريبية حسب : مدى احتياج العاملين بالعلاقات العامة لكل نوع منها، والوزن النسبي لكل نوع على ضوء الترجيح الذي أبداه مسئولو العلاقات العامة .

جدول رقم (٢٣)

ترتيب أنواع البرامج التدريبية

حسب مدى احتياج العاملين بالعلاقات العامة لكل نوع منها

نوع البرنامج	الأولى الأولى	الأولى الثانية	الأولى الثالثة	الأهمية النسبية
برامج تدريبية	٦٤,٥	٢٩,٠	٦,٥	٤٣,٢
برامج إعدادية	٢٧,١	٣٩,٠	٣٣,٩	٣٠,٧
برامج تنمية الإدارة العليا	١١,٣	٣٣,٩	٥٤,٨	٢٦,١

وتشير بيانات الجدول السابق إلى أن البرامج التدريبية تأتي في المرتبة الأولى حيث تحقق أهمية نسبية قدرها ٤٣,٢ %، كما أعطاهـا ٦٤,٥ % من مسئول العلاقات العامة الأولوية الأولى في المتطلبات التدريبية، وهى نوع من البرامج يمكن تصميمه لكافة العاملين بالعلاقات العامة بما فيهم شاغلو الوظائف الإشرافية .

— أما البرامج الإعدادية فتأتى في المرتبة الثانية، وتوجه إما إلى العاملين الذين لا توجد لديهم أى خبرة في مجال العلاقات العامة، أو إلى العاملين الجدد الذين ينتظر تعيينهم في مجال العلاقات العامة .

— أما برامج تنمية الإدارة العليا فتأتى فى الترتيب الأخير للأولويات التدريبية نظراً لأن عدد المستفيدين من هذه البرامج محدود ومقصود على من يشغلون وظيفة «مدير عام»، وهم نسبة بسيطة تصل إلى ٥,٧ ٪.

(٣) الأسباب التى أبدأها مسئولو العلاقات العامة لضرورة التحاق العاملين ببرامج تدريبية :

أبدى مسئولو العلاقات العامة بالجهات الحكومية التى أجريت عليها الدراسة عدة أسباب لضرورة التحاق العاملين بأجهزة العلاقات العامة ببرامج تدريبية فى مجالها . ويوضح الجدول رقم (٢٤) هذه الأسباب مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر مسئول العلاقات العامة .

جدول رقم (٢٤)

الأسباب التى أبدأها المسئولون عن إدارات العلاقات العامة بالجهات التى أجريت عليها الدراسة لضرورة التحاق العاملين بالعلاقات العامة ببرامج تدريبية متخصصة فى مجال العلاقات العامة مرتبة حسب أهميتها النسبية

النسبة المئوية	الأسباب
٣٩,٤	— أهمية التدريب فى رفع كفاءة الأداء وتطوير القدرات وتنمية المهارات، وأهمية تنمية روح الاستجابة واتخاذ القرارات لدى العاملين فى مجال العلاقات العامة .
١٤,٣	— رفع مستواهم وإيجاد رجل العلاقات العامة المتخصص .
١٠,٧	— وجود الجليلد فى أعمال العلاقات العامة وأساليبها بصغة مستمرة، مما يتيح لإدارة العلاقات العامة أن تقوم بدور فعال منروس .

تابع جدول رقم (٢٤)

النسبة المئوية	الأسباب
٧,١	— بعض العاملين في الإدارة غير متخصصين علمياً في مجال العلاقات العامة.
٧,١	— إكسابهم مهارة التخطيط في تطبيق أعمال العلاقات العامة.
٧,١	— لم تسمح الفرصة قبل ذلك بالتدريب في مجال العلاقات العامة.
٧,١	— تنمية المهارات لدى مسئول وموظفي العلاقات العامة السعوديين، خاصة أن الحاجة ماسة إلى سمعة الوظائف، وهو ما يتطلب أن تكون اليد السعودية مدربة تدريباً عالياً حتى يمكن دعم سنوات الخبرة بالتدريب.
٧,١	— قلة سنوات الخبرة للمشرفين على أجهزة العلاقات العامة مما يتطلب وجود برامج تدريبية متطورة لهم.
٣,٦	— احتياج العلاقات العامة إلى المتابعة والتجديد واكتساب الخبرة من الآخرين وهو ما يتجسد في التدريب.
٣,٦	

الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

أوضحنا في الجزء الخاص بالعناصر الرئيسية للتنظيم الفعال أن أحد هذه العناصر يتمثل في إمداد العاملين بالإمكانات المادية اللازمة لأداء المهام المطلوبة بالكفاءة المرتقبة. ويثل توفير المخصصات المالية اللازمة لإنجاز أعمال العلاقات العامة وأنشطتها أحد العناصر الرئيسية في التنظيم الفعال للعلاقات العامة، كما يمثل الإنفاق على العلاقات العامة وأوجه نشاطها المختلفة أحد المؤشرات الأساسية التي يمكن أن توضح مدى دعم الإدارة للعلاقات العامة في ممارسة وظائفها وأنشطتها.

وقد استهدفت الدراسة التعرف على الصعوبات التي تواجه مسئول العلاقات العامة في تحديد مخصصاتها، ومدى كفاية هذه المخصصات لكل نشاط من أنشطة العلاقات العامة. ونعرض فيما يلي ما أسفرت عنه الدراسة فيما يتعلق بهذا الجانب :

أولاً - أهم الصعوبات الخاصة بتحديد مخصصات العلاقات العامة :

تواجه نسبة عالية من إدارات العلاقات العامة عدة صعوبات في تحديد المخصصات المالية اللازمة لأداء الأنشطة المشمولة عنها، مما يؤدي إلى تقييد هذه الأنشطة، وعدم إمكان التخطيط لها، وصعوبة وضع ميزانية تقديرية لهذه الأنشطة. وقد أجاب ٦٩,٢% من المجيبين بأنهم يواجهون عدة صعوبات في تحديد المخصصات المالية لنشاط العلاقات العامة لديهم. ويوضح الجدول رقم (٢٥) هذه الصعوبات مرتبة حسب تكراراتها ونسبتها إلى إجمالي عدد الجهات التي ذكرت أنها تعاني بعض الصعوبات في تحديد مخصصات العلاقات العامة.

جدول رقم (٢٥)
أهم الصعوبات التي تواجه المسؤولين عن العلاقات العامة
في تحديد المخصصات المالية اللازمة لأنشطتها

الوزن النسبي	الصعوبات
٧١,١	عدم كفاية المخصصات المالية بسبب ضغط الإنفاق.
٤٤,٤	عدم تفهم المسؤولين لأهمية العلاقات العامة.
٤٠,٠	ارتفاع تكلفة الأنشطة والخدمات الخاصة بالعلاقات العامة.
٤٠,٠	ضغط الميزانية العامة للجهاز.
٢٠,٠	تخفيض ميزانيات العلاقات العامة كلما احتاج الأمر إلى ضغط المصروفات.
٦,٧	أخرى وهي : . وجود مناسبات عارضة - غير مخطط لها - تستلزم توافر مخصصات (مثل المعارض الدولية أو الإعلان في صحف أجنبية). . عدم وجود ميزانية مستقلة للعلاقات العامة.

وتدل بيانات الجدول السابق على أن أهم الصعوبات التي تواجه إدارات العلاقات العامة في تحديد المخصصات المالية اللازمة لأداء أنشطتها تتمثل في ضغط الإنفاق على العلاقات العامة وتقييده وتخفيضه، بالإضافة إلى احتمال عدم تقدير الإدارة العليا للدور الذي تقوم به العلاقات العامة، وهو ما ينعكس في تقييد المخصصات المالية لها، وكذلك الارتفاع المستمر في تكلفة الأنشطة والخدمات الخاصة بالعلاقات العامة التي يشتمل أهمها في الإنتاج الإعلامي والمطبوعات والمعارض والإعلان. كما أن ضغط الميزانية العامة يشكل أيضاً أحد القيود التي تحد من إمكان الحصول على المخصصات المالية الكافية لأنشطة العلاقات العامة، حيث تكون إدارة

العلاقات العامة أولى الإدارات التي تتأثر مخصصاتها بضغط الميزانية العامة للجهة الحكومية .

ثانياً - مدى كفاية المخصصات المالية لكل نشاط من أنشطة العلاقات العامة :

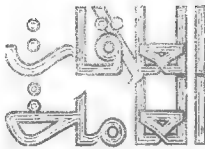
يوضح الجدول رقم (٢٦) آراء المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة في مدى كفاية المخصصات المالية لكل نشاط من أنشطتها .

جدول رقم (٢٦)
آراء المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة في
مدى كفاية المخصصات المالية لكل نشاط من أنشطتها
في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

النسبة المئوية	مدى كفاية المخصصات
٧٢,٧	المخصصات أقل من اللازم بالنسبة لجميع الأنشطة .
٧,٣	المخصصات أقل من اللازم بالنسبة لبعض الأنشطة .
٢٠,٠	المخصصات متناسبة مع طبيعة النشاط .
١٠٠	

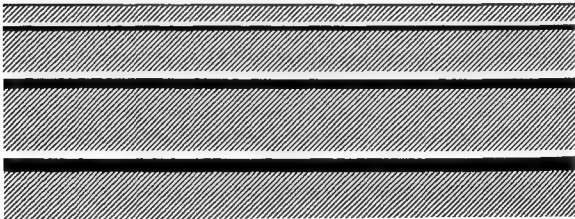
وتدل بيانات هذين الجدولين (٢٥، ٢٦) والبيانات التفصيلية الأخرى، التي أدلى بها المجيبون فيما يتعلق بهذه الجزئية، على وجود نسبة عالية تصل إلى حوالي ٧٣٪ من حجم العينة تقل فيها المخصصات عن القدر اللازم بالنسبة لجميع الأنشطة، مما يشير إلى عدم الاهتمام بتدبير الموارد المادية اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة للعلاقات العامة،

خاصة مع وجود نسبة أخرى من العينة تصل إلى ٧,٣% تقل فيها المخصصات عن القدر اللازم بالنسبة لبعض الأنشطة؛ أي أن ٨٠% من الجهات التي أجريت عليها الدراسة تعاني نقصا واضحا في المخصصات اللازمة لممارسة أنشطة العلاقات العامة بها، وهو ما يؤدي إلى صعوبة التخطيط للعلاقات العامة، ووضع البرامج التنفيذية الملائمة لأنشطتها المختلفة.



• الفصل الثالث •

**النتائج التي أسفرت عنها
الدراسة الميدانية
فيما يتعلق بعملية
العلاقات العامة ونشأتها
في الجهات الحكومية
التي أجريت عليها الدراسة**



الفصل الثالث

النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بعملية العلاقات العامة وفنونها في الجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة

يتناول هذا الفصل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بفنون العلاقات العامة وخطواتها ؛ أي بأساليب ممارسة العلاقات العامة، فلكي تستطيع إدارة العلاقات العامة أن تؤدي مهامها بنجاح عليها أن تمارس مجموعة من الوظائف أو الأنشطة أو العمليات هي ما يمكن أن نطلق عليها «عملية العلاقات العامة وفنونها» و يطلق عليها بعض الخبراء «ديناميكية العلاقات العامة»، وتتكون من أربع خطوات على النحو التالي :

(١) البحوث وجمع المعلومات والكشف عن الحقائق : وهي الخطوة الأولى التي تنبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالإدارة في حاجة إلى التعرف على : آراء فئات الجماهير التي تتعامل معها واتجاهاتها وردود الفعل لديها لكل ماتخذها من قرارات وما تقوم به من أنشطة، كما أنها في حاجة إلى التعرف على آراء

(1) Jerry A. Hendrix *Public Relations Cases*, (California: Wadsworth Publishing Company, 1988), pp. 8-35.

(٢) انظر المرجعين التاليين :

- Raymond, Simon, *Public Relations: Concepts and Practices*, 2nd ed., (Ohio: Grid Publishing Inc., 1980), p. 123.
- Joseph, R. Dominick, *The Dynamics of Mass Communication*, 3rd. ed. (New York: McGraw-Hill Inc., 1990), pp. 358-361.

العاملين واتجاهاتهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم واحتياجاتهم المختلفة، وانعكاسات القرارات التى تتخذ عليهم، ومدى تقبلهم وتقومهم لهذه القرارات . وهكذا تتضمن هذه الخطوة المراجعة والتدقيق ودراسة آراء واتجاهات وسلوك الفئات التى تتأثر بأفعال المنشأة وسياساتها، أى أن إدارة العلاقات العامة تسمى باستخدام البحوث إلى الإجابة عن سؤال «ما الذى يحدث الآن؟».

(٢) التخطيط والبرمجة : وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة ودراسة مدى تأثير الآراء والاتجاهات وردود الفعل لدى الجماهير على أهداف المنشأة، ثم رسم خطة طويلة الأجل وتقسيمها إلى مجموعة من الخطط الجزئية، ورسم البرامج التنفيذية بهدف تحقيق كل الأهداف المحددة التى وضعتها الإدارة منذ البداية . وتجيب هذه الخطوة عن سؤال «ماذا يجب أن تفعل ؟ ولماذا؟»

(٣) التنفيذ والاتصال : وهى الخطوة التى تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال الجهود الاتصالية التى تسمى إلى تحقيق الهدف الأساسى للعلاقات العامة ؛ وهو تعريف فئات الجماهير بالمعلومات المطلوبة «باعتبار أن هذا الهدف يمثل العمود الفقرى للعلاقات العامة الفعال*» . وتسمى هذه الخطوة التنفيذية إلى تنفيذ البرنامج الاتصالى والإعلامى المصمم لتحقيق أهداف محددة مرتبطة بالهدف العام للبرنامج، وتجيب عن سؤال «كيف ننفذ الاتصال ؟ وماذا نقول؟».

(٤) قياس النتائج وتقويم البرنامج : وهى الخطوة الأخيرة فى عملية العلاقات العامة، التى تسمى الإدارة من خلالها إلى «التعرف على ما حققه برنامج العلاقات

(3) Cutlip, S., Center A. & Broom G., op. cit., p. 200.

(4) S. Cutlip, A. Center & G. Broom, op. cit., p. 200.

(5) J. Marston, Modern Public Relations (N. Y., McGraw-Hill Inc., 1979) p. 284.

(6) S. Cutlip, A. Center & G. Broom, op. cit., p. 200.

العامة باستخدام مقاييس كمية وكيفية^(٧) توضح مدى نجاح البرنامج ومواطن القوة والضعف فيه، وما إذا كان الأمر يتطلب إجراء تعديلات في البرنامج أو إيقافه، وتجب هذه الخطوة عن سؤال «كيف نفذنا البرنامج»^(٨).

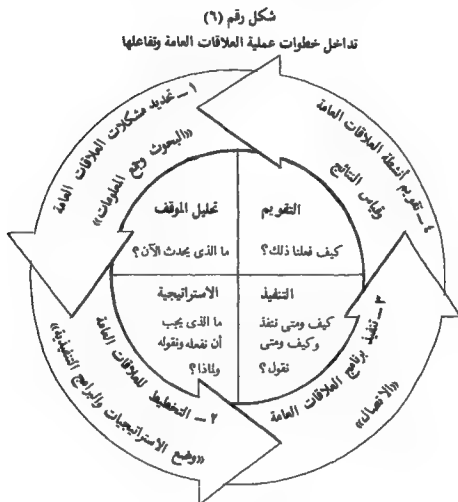
و يرتبط بهذه الخطوات عملية أساسية هي قياس ردود الفعل والحصول على معلومات مرتدة تفيد في تغذية برنامج العلاقات العامة وتلافى العوامل السلبية فيه، وتدعيم جوانبه الإيجابية. ولا تقتصر هذه العملية التي يطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر هنا على خطوة واحدة من خطوات البرنامج، وإنما تشمل كل الخطوات بحيث تصب كل خطوة معلومات مرتدة في بقية الخطوات الأخرى، وبهذا يكون نظام التغذية بالمعلومات شاملاً لكل الوظائف ولكل الخطوات الداخلة في نظام عمل العلاقات العامة.

إن أى برنامج فعال للعلاقات العامة يجب أن يركز أساساً على هذه الخطوات الأربعة ولا يهمل واحدة منها على حساب الأخرى، ذلك أن كل عنصر منها لا يقل في الأهمية عن أى عنصر آخر. كما أن تتابع هذه العناصر وتشابكها وتداخلها - فضلاً عن استمرار عملية العلاقات العامة ذاتها - لا يتيح الفرصة للفصل بين هذه العناصر، بحيث يمكن القول إن المزيج العملي للعلاقات العامة - كعملية ديناميكية مستمرة - هو نتاج تداخل مجموعة من الخطوات تتمثل في جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج، ووضع الخطط ورسم البرامج، والتنفيذ والاتصال، والتقويم، وجمع المعلومات، وتعديل الخطط الموضوعية، ورسم برامج جديدة وتنفيذها وتقويمها وبناء خطط جديدة على أساسها.. وهكذا، دون أن نستطيع الفصل بين كل هذه الخطوات

(٧) Raymond S., op. cit., p. 349.

(٨) S. Cutlip, Center A., & G. Broom, op. cit., p. 200.

المتداخلة، على نحو ما يوضحه الشكل التالي الخاص بتتابع عمليات العلاقات العامة وتدفقها وتداخلها وتفاعلها^(٩).



وتأسيساً على هذه الخطوات فقد قام الباحثون بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، يتم في كل منها عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فيما يتعلق

(٩) S. Cutlip, A. Center & G. Broom, op. cit., p. 200.

بأنلوب ممارسة كل خطوة منها في الجهات التي أجريت عليها الدراسة، وذلك على النحو التالي :

- * المبحث الأول : بحوث العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.
- * المبحث الثاني : تخطيط أنشطة العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.
- * المبحث الثالث : النشاط الاتصالي للعلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.
- * المبحث الرابع : تقويم أنشطة العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.

بحوث العلاقات العامة

في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

تعتبر بحوث العلاقات العامة الأداة الحيوية التي تستخدمها أجهزة العلاقات العامة للحصول على معرفة موضوعية موثوق بها^{١٠}، وينظر إليها باعتبارها «عملية مخططة ومنظمة متشابكة متعددة الأبعاد للبحث عن المعلومات وإيجاد الحقائق والتعرف على آراء الآخرين وجهات نظرهم»^{١١}.

وخطوة البحوث هي الخطوة الأولى في برنامج العلاقات العامة الفعال، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم البحوث في هذا السياق لا ينصرف إلى البحوث الأكاديمية الصرفة، وإنما يعنى عملية جمع المعلومات وتوفير الحقائق عن كافة العوامل والتغيرات المؤثرة في أنشطة العلاقات العامة، وذلك بطريقة موضوعية ومنظمة ومستمرة، وباستخدام كافة الأساليب العملية والموضوعية التي تحقق هذا الهدف بأعلى كفاءة.

وقد ساد - لفترة طويلة - فهم خاطئ مؤداه أن العلاقات العامة تتعامل مع متغيرات لا يمكن قياسها، مما جعل من الصعب إقناع الإدارة بأهمية البحوث، إلا أن التجربة العملية أثبتت أنه لا يمكن لممارسي العلاقات العامة أن يؤكدوا معرفتهم بالموقف والتوصية بحلول معينة دون استخدام البحوث. وخلصت هذه التجارب إلى أن البحوث هي الجمع المنظم للمعلومات بهدف توصيف المواقف وفهمها، والتأكد من صحة الافتراضات عن الجماهير وعن نتائج العلاقات العامة، وتقديم مقترحات وحلول مدعومة بالأدلة، وتقليل عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات^{١٢}.

(10) Raymond S., op. cit., p. 163.

(11) J. Marston, op. cit., p. 205.

(12) S. Cutlip, A. Center & G. Broom, op. cit., p. 201.

وفي ضوء هذا المفهوم الشامل نعرض فيما يلي مجموعة الأهداف التي يمكن للعلاقات العامة أن تحققها عن طريق الجمع للنظم للحقائق والمعلومات وإجراء البحوث والدراسات وما يترتب عليها من مزايا في ضوء ما عرضه خبراء العلاقات العامة^{١٣} :

- (١) إمداد إدارة العلاقات العامة بالمعلومات والحقائق الموضوعية التي تساعد في تخطيط برنامج العلاقات العامة تخطيطاً سليماً يراعى المتطلبات الواقعية.
- (٢) سبر أغوار الاتجاهات الأساسية للفتات الجماهيرية المختلفة للنشأة داخلياً وخارجياً، وقياس الآراء الحقيقية لهم.
- (٣) تشجيع الاستماع إلى آراء مختلف فئات الجماهير واقتراحاتها، وإبراز مفهوم الاتصال المتبادل الفعال ذي الاتجاهين بين المنشأة وجماهيرها.
- (٤) التعرف على قادة الرأي الذين يمكن الاستفادة منهم في التأثير على فئات الجماهير المتنوعة.
- (٥) توفير النظرة الموضوعية لمعرفة الذات.
- (٦) الكشف عن المشكلات والتنبؤ بالقلقل قبل وقوعها؛ أي أن البحوث تستخدم كنظام تحذير مبكر لتلافى احتمال حدوث مشكلات، ولاكتشاف نقاط المتاعب قبل انتشارها في قطاع واسع من الرأي العام.
- (٧) استقصاء اقتراحات الجمهور الداخلي بهدف توفير ظروف ومقومات أفضل للعمل في حالة تطبيقها، وإشعار العاملين بأنهم يساهمون في رفع مستوى أداء المنشأة.

(١٣) رجينا في هذه الجزئية إلى مجموعة للراجع التالية :

- الدكتور سمير محمد حسين، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٢٣—١٢٦.
- الدكتور محمد عبدالله عبدالرحيم، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١١٧—١٢٠.
- J. Manston, op. cit., pp. 207-210.
- Raymond S., op. cit., p. 165.

- (٨) اكتشاف مدى قوة وجهات النظر المعارضة أو المعادية .
- (٩) تقليل تكلفة برنامج العلاقات العامة بالتركيز على أهداف صحيحة ومحددة .
- (١٠) تقديم سلسلة من المؤشرات والدلائل التي تساعد في معرفة مدى التقدم في البرنامج .
- (١١) اختبار الأفكار والرسائل الإعلامية ووسائل الاتصال قبل الشروع في تنفيذ البرنامج .
- (١٢) ضمان التأييد الداخلي لمهام العلاقات العامة ودعم أنشطتها من قبل المسؤولين والإدارة العليا للمنشأة، وتقوية مركز الوظائف الاستشارية ودورها في عملية رسم السياسات .
- (١٣) قياس النتائج التي حققها برنامج العلاقات العامة بما يفيد في ترشيد البرامج المستقبلية وتصحيح مدخلاتها .
- (١٤) المساعدة في إقامة بنوك المعلومات .
- وفي ضوء هذه الأهداف والمزايا التي يحققها الاستخدام الجيد للبحوث في تطوير أداء العلاقات العامة نعرض لأبرز أنواع البحوث التي يمكن أن تقوم بها إدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالملكة، وذلك على النحو التالي :
- بحوث تستهدف التعرف على الصورة الذهنية للمنشأة لدى فئات الجماهير التي تتعامل معها والميئات والمنظمات والأجهزة الأخرى بالمنطقة وبالملكة، ونوع المعلومات المتوافرة لديهم عن المنشأة .
 - بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التي يعانيها الجمهور الخارجي في التعامل مع المنشأة واقتراحاته لحلها .
 - قياس اتجاهات الرأي العام السائد لدى الجمهور الخارجي نحو المنشأة .
 - بحوث تستهدف التعرف على آراء واتجاهات نوعيات معينة من الجماهيرهم المنشأة التعرف عليها .

- قياس اتجاهات الرأي العام السائد لدى العاملين .
- قياس الروح المعنوية لدى العاملين .
- بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التي يعانيها العاملون بالمنشأة واقتراحاتهم لحلها .
- بحوث تستهدف التعرف على الظروف والمتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية، وبخاصة المؤثرة في عمل المنشأة .
- بحوث تستهدف تقويم وسائل الإعلام والاتصال لاستخدام أفضلها في برامج العلاقات العامة .
- بحوث تستهدف قياس فعالية برامج العلاقات العامة وأنشطتها .
- كما يمكن لإدارة العلاقات العامة أن تستخدم كافة أدوات جمع البيانات وتقنيات البحوث في توفير المعلومات المطلوبة، والإفادة من كافة البيانات المتاحة داخليا وخارجيا في إيجاد هذه المعلومات وتوفيرها بشكل منتظم ومستمر، وذلك على النحو التالي :
- الإفادة من كل البيانات والإحصاءات والتقارير المتاحة بالقطاعات المختلفة بالمنشأة، وكذلك البيانات والأدلة والتقارير المتاحة بجهات خارجية — وطنية وعربية ودولية — كالمنشآت الأخرى أو أجهزة التخطيط والبحوث والإحصاءات، وتحليل هذه البيانات والتقارير واستخلاص مؤشرات ونتائج مفيدة منها فيما يتعلق بالأنشطة التي تمارسها بالمنشأة .
- الإفادة من البحوث التي تجريها بعض الإدارات والقطاعات الأخرى بالمنشأة، واستخلاص المؤشرات التي تفيد عمل العلاقات العامة منها، وكذلك الإفادة من البحوث التي أجريت في جهات خارجية وتتصل باهتمامات إدارة العلاقات العامة .
- تحليل مضمون شكاوى الفئات الجماهيرية التي تتعامل مع المنشأة واقتراحاتها

ومرئياتها، وكذلك تحليل شكاوى العاملين وملاحظاتهم واستخلاص نتائج ومؤشرات عامة تفيد في اتخاذ القرارات المناسبة، وفي رسم برنامج اتصالى فعال مع الفئات المختلفة.

- استخدام المقابلات، سواء الفردية أو الجماعية، داخل المنشأة وخارجها، في جمع معلومات ذات طبيعة خاصة أو معلومات تتعلق بقضايا ومشكلات عامة.
- إجراء الدراسات الميدانية باستخدام الاستقصاءات، سواء على عينات محدودة أو متعددة طبقاً للاحتياجات البحثية.
- تحليل مضمون ما تنشره وسائل الإعلام، سواء متعلق مباشرة بنشاط المنشأة أو ما يمثل الاهتمامات العامة لها، واستخدام الأسلوب العلمى في هذا التحليل، بما يؤدى إلى استخلاص نتائج ومؤشرات دقيقة وموضوعية.
- استخدام التجربة الميدانية المحدودة في بعض الحالات التى تتطلب ذلك، مثل: اختبار فاعلية أسلوب اتصالى معين أو رسالة إعلامية أو وسيلة إعلامية معينة أو أسلوب إقناعى معين.
- الاستفادة من الاجتماعات والندوات والحفلات والزيارات الميدانية والمعارض في جمع معلومات عن القضايا المختلفة التى تهتم العلاقات العامة، سواء عن طريق المقابلات الشخصية مع أفراد الجمهور، / أو المقابلات المركزة مع مجموعات محددة من الجماهير (Focus Group) أو باستخدام الاستبانات المصممة خصيصاً للاجتماع أو الندوة أو الزيارة أو المعرض.

وبالنظر إلى أهمية البحوث في العلاقات العامة فقد تضمنت صحيفة الاستبانة مجموعة من الأسئلة حول مدى اتجاه أجهزة العلاقات العامة في الجهات التى أجريت عليها الدراسة إلى استخدام وظيفة البحوث باعتبارها من الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة، ونعرض فيما يلى النتائج التى أسفرت عنها الدراسة فيما يتعلق باستخدامات

البحوث في العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة في القطاع الحكومي بالملكة :

أولاً - اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء البحوث والدراسات في مجال العلاقات العامة :

يوضح الجدول رقم (٢٧) نسبة إدارات العلاقات العامة التي تقوم بإجراء البحوث والدراسات داخل الجهاز وخارجه للاستعانة بنتائجها في تخطيط أنشطتها .

جدول رقم (٢٧)
اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى إجراء البحوث والدراسات

بحوث إدارات العلاقات العامة	دائماً %	أحياناً %	لا تجري إطلاقاً %
داخل المنشأة	٧,٦	٢٢,٧	٦٩,٧
خارج المنشأة	٣,٢	١٩,٠	٧٧,٨

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن نسبة ضئيلة جداً من الإدارات هي التي تقوم بإجراء بحوث ودراسات للاستعانة بها في تخطيط أنشطتها، سواء داخل المنشأة أو خارجها، حيث تصل هذه النسبة إلى ٣,٣% في حالي الاستخدام الدائم وغير الدائم للبحوث والدراسات داخل الجهاز، بينما تصل إلى ٢٢,٢% بالنسبة لخارج الجهاز، وهي نسب ضئيلة إذا قورنت بأهمية البحوث والدراسات في توفير البيانات والمعلومات الصحيحة المطلوبة والتي تسمح بوضع خطة علاقات عامة سليمة .

ثانياً — أهم الأهداف التى تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها باستخدام البحوث والدراسات :

استهدفت الدراسة التعرف على أهم الأهداف التى تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها من خلال القيام بالبحوث والدراسات ، و يوضح الجدول رقم (٢٨) أهم هذه الأهداف فى الجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة منسوبة إلى عدد الجهات التى ذكرت أنها تقوم بإجراء بحوث ودراسات .

وتدل بيانات الجدول على عدة مؤشرات من أهمها :

- يأتى الهدف الخاص بتفهم اتجاهات الجماهير المختلفة للمنشأة فى الترتيب الأول لاهتمامات القائمين بالبحوث فى مجال العلاقات العامة كهدف أساسى من أهداف إجراء البحوث ، وهو ما يسهم فى تخطيط أنشطة العلاقات العامة بما يتناسب مع هذه الاتجاهات .
- تستخدم البحوث أيضاً فى تخطيط النشاط الاتصالي والإعلامى للعلاقات العامة ، حيث تفيد فى إعداد الرسالة الإعلامية المناسبة ، وفى اختيار الجمهور ، والتوقيت المناسب ، كما تفيد أيضاً فى التعرف على وسائل وأساليب التأثير فى فئات الجمهور الداخلى والخارجى .
- كما تهدف البحوث أيضاً إلى تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس نتائجها ، والتعرف على مدى نجاح برامجها فى تحقيق الأهداف .
- وتفيد البحوث أيضاً على مستوى المنشأة فى التعرف على مدى النجاح الذى تحقته المنشأة ، والتعرف على السلبيات والمشكلات ، وعلى ردود الفعل إزاء بعض السياسات والقرارات الإدارية ، وعلى آراء الجماهير بصفة عامة أو فى موضوعات معينة يهم الإدارة معرفتها ، وعلى الفهم الأفضل للمتغيرات والظروف التى تعمل المنشأة فى ظلها .

جدول رقم (٢٨)

أهم الأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها
باستخدام البحوث والدراسات في الجهات التي ذكرت أنها تقوم بإجراء بحوث ودراسات
في مجال العلاقات العامة

النسبة النسبة	الأهداف
٧٠,٠	تفهم اتجاهات الجمهور الخارجي.
٦٠,٠	توجيه الرسالة الإعلامية المناسبة إلى الجمهور المناسب في الوقت المناسب.
٦٠,٠	التعرف على مدى نجاح برنامج العلاقات العامة في تحقيق أهدافه التأسيسية في الجمهور الداخلي والخارجي وتقويم نشاط العلاقات العامة.
٥٥,٠	قياس مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها.
٥٥,٠	معرفة السبلات والمشكلات لتلافيها.
٥٠,٠	اكتشاف وسائل وأساليب التأثير في الجمهور الداخلي والخارجي.
٥٠,٠	الفهم الأفضل للمتغيرات والظروف التي يعمل الجهاز في ظلها.
٥٠,٠	معرفة رأى الجمهور بصفة عامة أو في موضوعات وقضايا معينة يهم الإدارة معرفتها.
٤٠,٠	تفهم اتجاهات العاملين.
٣٠,٠	الشخصية بتعديل بعض السياسات والقرارات الإدارية للمنشأة طبقاً لما تسفر عنه نتائج البحوث.
٣٠,٠	محاولة تقديم أفضل الخدمات للعاملين بالمنشأة على أساس استقصاء تفضيلاتهم الفعلية.

— أما بالنسبة للعاملين فإن البحوث تسهم في التعريف بتفضيلاتهم الفعلية، مما يساعد على تقديم أفضل الخدمات لهم من واقع هذه التفضيلات.

ثالثاً — أنواع البحوث والدراسات التي تستعين بها بعض إدارات العلاقات العامة في تخطيط نشاطها :

يوضح الجدول رقم (٢٩) أنواع البحوث والدراسات التي تستعين بها بعض إدارات العلاقات العامة في تخطيط نشاطها مرتبة حسب درجة استخدامها منسوبة إلى عدد الجهات التي تقوم بإجراء البحوث والدراسات.

وتدل بيانات الجدول على تركيز عدد كبير من إدارات العلاقات العامة على البحوث الخاصة بالجمهور الخارجي، من حيث الاتجاه إلى التعرف على الصورة الذهنية للجهاز لدى فئات الجماهير والهيئات والمنظمات المتعاملة معه، وقياس الرأي العام لدى هذه الفئات والهيئات، وتقويم وسائل الإعلام، والتعرف على أهم المشكلات التي يعانيتها الجمهور الخارجي في تعامله مع الجهاز، حيث تأتي هذه الأنواع الأربعة في مقدمة أنواع البحوث والدراسات التي تقوم بها العلاقات العامة، في حين يأتي الاهتمام بالجمهور الداخلي في المرتبة الثانية، ويتمثل في التعرف على أهم المشكلات التي يعانيتها العاملون، وقياس الروح المعنوية لديهم.

رابعاً — دورية القيام بالبحوث والدراسات في مجال العلاقات العامة :

يوضح الجدول رقم (٣٠) دورية القيام بالبحوث والدراسات في مجال العلاقات العامة في الجهات التي تقوم بإجراء هذه البحوث والدراسات.

جدول رقم (٢٩)
أنواع البحوث والدراسات
التي تستعين بها بعض إدارات العلاقات العامة
في تخطيط نشاطها

درجة الاستخدام %	أنواع البحوث
٩٢,٨	- بحوث تستهدف التعرف على الصورة الذهنية للجهاز لدى فئات الجماهير التي تتعامل معه والمؤسسات والمنظمات والأجهزة الأخرى بالمنطقة وبالمملكة، ونوع المعلومات لديهم عن الجهاز.
٧١,٤	- قياس اتجاهات الرأي العام السائد لدى الجمهور الخارجي نحو الجهاز.
٧٠,٦	- بحوث تستهدف تقويم وسائل الإعلام والاتصال لاستخدام أفضلها في برامج العلاقات العامة.
٦٤,٣	- بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التي يعانيها الجمهور في التعامل مع الجهاز واقتراحاته لحلها.
٥٨,٩	- بحوث تستهدف قياس فعالية برامج العلاقات العامة وأنشطتها.
٤٥,٠	- بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التي يعانيها العاملون بالجهاز واقتراحاتهم لحلها.
٤٢,٨	- بحوث تستهدف التعرف على آراء واتجاهات نوعيات معينة من الجماهيرهم للجهاز التعرف عليها.
٤٠,٠	- قياس الروح المعنوية لدى العاملين.
٢١,٤	- بحوث تستهدف التعرف على الظروف والمتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية (المؤثرة في عمل الجهاز).
٢٠,٠	- قياس اتجاهات الرأي العام السائد لدى العاملين.

جدول رقم (٣٠)
دورية القيام بالبحوث والدراسات في مجال العلاقات العامة

النسبة المئوية	مدى القيام بالبحوث والدراسات
٣٥,٣	— تجرى بصفة دورية (كل ٦ أشهر أو كل عام).
٥٢,٩	— تجرى حينما تواجه الجهاز مشكلة تتطلب القيام بالبحوث.
١١,٨	— أخرى وهي : . عندما يطلب من إدارة العلاقات العامة القيام بها . . عندما تتوفر الإمكانيات . . في المؤتمرات والاجتماعات الداخلية والعامة . . قبل البدء في تنفيذ أى نشاط للعلاقات العامة .
١٠٠	

وتدل بيانات الجدول السابق على أن هذه البحوث والدراسات تجرى بصفة دورية وبطريقة مستمرة لدى ٣٥,٣% من الجهات التي تقوم بإجرائها، أما النسبة الباقية والتي تصل إلى ٦٤,٧% فتقوم بإجرائها طبقاً للمتطلبات والاحتياجات ووفقاً للإمكانيات المتاحة لها أو أثناء المؤتمرات والاجتماعات .

خامساً - الطرق التي تتبعها إدارات العلاقات العامة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحوث :

يوضح الجدول رقم (٣١) الطرق المتبعة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحوث مرتبة حسب درجة استخدامها في الجهات التي تقوم بإجراء البحوث .

جدول رقم (٣١)
الطرق المتبعة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحوث والدراسات
التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة

درجة الاستخدام %	الطرق
٦٥,٠	— تحليل مانتشره وسائل الإعلام عن المنشأة.
٦٥,٠	— جمع المعلومات من خلال ما يشار في الاجتماعات والمناقشات العامة من قضايا ومشكلات وآراء ومقترحات.
٤٥,٠	— تحليل التقارير.
٤٥,٠	— البحوث الميدانية باستخدام الاستفتاءات والاستقصاءات.
٤٠,٠	— تحليل الشكاوى والتظلمات.
٢٠,٠	— بحوث مكتبية ونظرية وثائقية.
١٥,٠	— الاكتفاء بنتائج بعض البحوث والدراسات التي تجريها أجهزة أخرى.

- وتدل بيانات الجدول السابق على مجموعة من المؤشرات من أهمها :
- يأتي تحليل مضمون مانتشره وسائل الإعلام عن المنشأة في الترتيب الأول بالنسبة لأساليب جمع البيانات والمعلومات ، وذلك لدى ٦٥% من الجهات التي ذكرت أنها تقوم بإجراء بحوث ودراسات . ويصلح هذا الأسلوب للتعرف على الاتجاهات العامة لدى بعض فئات الجمهور الخارجى للمنشأة ، ولكنه لا يصلح لدراسة الرأى العام نحو المنشأة بصفة عامة ، كما يجب الحذر في استخدامه نظراً لما يحتمل أن يشوب مانتشره وسائل الإعلام عن المنشأة من تحيز — سلبى أو إيجابى — نتيجة للعديد من العوامل .
 - كما تلجأ نسبة مماثلة من الجهات (٦٥%) إلى جمع المعلومات من خلال ما يشار في

الاجتماعات والمناقشات العامة، سواء مع بعض فئات العاملين أو مع بعض فئات الجمهور الخارجى، من قضايا ومشكلات وما يطرح من آراء ومقترحات، وهو ما يتيح معرفة الكثير من المعلومات والآراء والاتجاهات ومواطن الشكوى والقصور. ويجب الحذر أيضاً فى تعميم النتائج التى يتم الحصول عليها من خلال هذه الاجتماعات، نظراً لاحتمال عدم موضوعيتها، وعدم تمثيل الفئات الموجودة بهذه الاجتماعات لكل فئات الجماهير الداخلية والخارجية، إلا أنها تصلح فى حالة الرغبة فى دراسة موضوع أو مشكلة محددة أو التعرف على اتجاهات معينة لدى فئة محددة، سواء من العاملين أو من الجمهور الخارجى.

- أما البحوث الميدانية فتلجأ إلى استخدامها نسبة تصل إلى ٤٥ ٪ من الجهات التى ذكرت أنها تقوم بإجراء بحوث ودراسات، وهى نسبة محدودة بالقياس إلى أهمية البحوث الميدانية فى التعرف على المعلومات والآراء والاتجاهات الفعلية لدى عينات ممثلة للفئات المختلفة، التى يهتم المنشأة أن تتقف على هذه المعلومات والآراء لديها.
- وعلى الرغم من أهمية تحليل الشكاوى والتظلمات كأحد أساليب جمع المعلومات، فإنه يجب الحذر أيضاً فى استخلاص نتائج عامة منها نظراً لاصطباغها بالصبغة الشخصية، ولتركيزها على جوانب محدودة جداً، حيث يلاحظ أن ٤٠ ٪ من الجهات تعتمد عليها كمصدر من مصادر المعلومات.
- يلاحظ أيضاً اتجاها بعض الجهات (١٥ ٪) إلى استخدام نتائج البحوث التى تجريها بعض الإدارات الأخرى فى المنشأة دون القيام بإجراء بحوث خاصة بالعلاقات العامة. وعلى الرغم من أهمية هذه البحوث فإنها لا تمثل نوع البحوث التى يمكن أن تستفيد منها إدارة العلاقات العامة استفادة كاملة فى تخطيط نشاطها، وإقاي يمكن الاستفادة منها إفادة جزئية فى التعرف على بعض المعلومات والبيانات الخاصة عن الأنشطة الأخرى بالمنشأة، وتأثيرها على الصورة الذهنية للمنشأة. ولهذا يجب

التعامل معها على هذا الأساس ، واستخلاص المؤشرات التي تنعكس على نشاط العلاقات العامة من إجمالى المؤشرات الواردة بمثل هذه الدراسات .

سادساً - اتجاه إدارة العلاقات العامة إلى الاستعانة بأجهزة أخرى في القيام بالبحوث والدراسات :

أفاد ٣٧,٥ ٪ من مسئول العلاقات العامة بأنهم يستعينون - سواء بصفة دائمة أو أحياناً - بجهات أخرى في إجراء هذه البحوث والدراسات ، و يوضح الجدول التالى هذه الجهات .

جدول رقم (٣٢)
الجهات التى تستعين بها إدارات العلاقات العامة
في القيام بالبحوث والدراسات

الجهات	مدى الاستعانة %
الجامعات .	٧٧,٨
مكاتب استشارية ومراكز ومنشآت بحوث متخصصة .	٣٣,٣
إدارات البحوث بالجهة التابع لها الجهاز .	٢٢,٢
إدارة البحوث بالجهاز .	٢٢,٢

وتدل بيانات الجدول السابق على اتجاه النسبة الغالبة من الجهات التى ذكرت أنها تستعين بأجهزة أخرى في إجراء البحوث والدراسات الخاصة بالعلاقات العامة لديها إلى الجامعات للإسهام معها في إجراء البحوث ، كما تتجه نسبة محدودة تصل إلى ٣٣ ٪ إلى المكاتب الاستشارية ومراكز البحوث المتخصصة ، بينما تستعين نسبة بسيطة تصل إلى ٢٢ ٪ بإدارات البحوث الموحدة بالجهاز أو بالجهة التابع لها الجهاز .

سابعا — أهم أسباب عدم قيام بعض إدارات العلاقات العامة بإجراء البحوث والدراسات :

استهدفت الدراسة التعرف على أهم الأسباب التي تعوق بعض إدارات العلاقات العامة عن القيام بالبحوث والدراسات ، خاصة وأن نسبة هذه الجهات كبيرة تصل إلى حوالي ٧٠% من الجهات التي أجريت عليها الدراسة . و يوضح الجدول رقم (٣٣) أهم هذه الأسباب مرتبة حسب أوزانها النسبية ، وفقا لآراء المسئولين عن إدارات العلاقات العامة في الجهات التي ذكر مسئولو العلاقات العامة بها ، أنهم لا يقومون بإجراء بحوث ودراسات .

جدول رقم (٣٣)

أهم أسباب عدم قيام إدارات العلاقات العامة بإجراء البحوث والدراسات في الجهات التي أجريت عليها الدراسة
وذكر المسئولون عنها أنهم لا يقومون بإجراء بحوث ودراسات

الوزن النسبي %	السبب
٧٤,٥	— عدم وجود قسم للبحوث بالجهاز.
٦٣,٨	— عدم وجود متخصصين في إجراء البحوث بالمنشأة.
٥٧,٤	— عدم وجود مخصصات مالية كافية لإجراء البحوث.
٢٩,٨	— عدم إيمان الإدارة بأهمية البحوث والدراسات.
٢٥,٥	— طبيعة عمل العلاقات العامة لا تحتاج إلى إجراء بحوث.
٢٣,٤	— المشكلات التي صادفتنا حتى الآن لا تحتاج إلى إجراء بحوث.

وتدل بيانات هذا الجدول على اتجاه معظم أجهزة العلاقات العامة إلى ذكر أسباب تقليدية كمعوقات في سبيل القيام بالبحوث ، مثل : نقص المخصصات المالية ، وعدم

وجرد أجهزة متخصصة للبحوث في المنشأة أو في إدارة العلاقات العامة، ونقص الأفراد الفنيين اللازمين للقيام بهذا العمل. ومعظم هذه الأسباب أسباب غير جوهرية فضلاً عن أن في الإمكان التغلب عليها إذا ما كانت بالفعل أسباباً حقيقية. كما تدل البيانات أيضاً على عدم تقدير أهمية بحوث العلاقات العامة، سواء على مستوى الإدارة العليا لبعض المنشآت أو على مستوى المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة. و يتضح ذلك من الإجابات الخاصة بأن طبيعة عمل العلاقات العامة لا تحتاج إلى إجراء بحوث، وبأن المشكلات التي صادفت جهاز العلاقات العامة حتى الآن لا تحتاج إلى إجراء بحوث. وهو اتجاه ينظر إلى استخدام بحوث العلاقات العامة نظرة علاجية لمشكلات حدثت بالفعل ولا ينظر إليه نظرة وقائية كأسلوب إيجابي في التفكير بالتعرف على احتمالات المشكلات التي يتوقع أن تصادف الإدارة خلال فترة زمنية مقبلة.

تخطيط أنشطة العلاقات العامة

في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

المبحث الثاني

التخطيط أساساً عبارة عن مجموعة من المراحل والخطوات التي تتخذها الإدارة لمواجهة ظروف المنشأة خلال فترة زمنية مستقبلية. وكلما تقدمت العلاقات العامة وازدادت درجة الرشد فيها باعتمادها على الأسلوب العلمي والبحوث والدراسات زادت درجة الاهتمام بالتخطيط، الذي يؤدي بدوره إلى تطوير العلاقات العامة، وتحقيق العديد من الفوائد التي يمثل أهمها في^{١٤} :

(١) الابتعاد عن دوران العمل اليومي الروتيني مما لا يترك للعاملين الفرصة للتفكير التخطيطي أو النظرة المستقبلية.

(٢) التعرف المسبق على كل المتطلبات والسعى لتوفيرها.

(٣) اختيار أنسب الأوقات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.

(٤) تحقيق الأهداف التي تتماشى مع أهداف المنشأة ككل وتتكامل معها.

(٥) إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها ووضع البرامج التي تؤدي إلى مواجهتها وتلافيها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها.

(١٤) انظر مجموعة الرابع التالية :

د. الدكتور سمير محمد حسين، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٣٨-١٣٩.

- Raymond, S. op. cit., p. 216.
- S. W. Dunn, Public Relations, A Contemporary Approach (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1986) p. 188.

- (٦) تنفيذ برامج متكاملة.
- (٧) زيادة مشاركة الإدارة العليا وتأييدها لأنشطة العلاقات العامة.
- (٨) التأكيد على الجانب الإيجابي بدلاً من السلبي أو الدفاعي.
- (٩) تحقيق أنسب استخدام لوسائل الإعلام والاتصال المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

وتنقسم خطط العلاقات العامة — زمنياً — إلى نوعين، هما : الخطة طويلة الأجل ، وهي التي تزيد عن سنة وقد تصل إلى ٥ سنوات ، والخطة قصيرة الأجل ، وهي التي تقل عن سنة وقد تصل إلى بضعة أسابيع^{١٥}.

ومن الضروري أن تضع العلاقات العامة خطة طويلة الأجل تحدد فيها الأهداف العامة على مدى زمني طويل نسبياً، ثم تقوم بتقسيمها إلى خطط جزئية قصيرة الأجل. كما يمكن تقسيم الخطط أيضاً إلى خطط استراتيجية طويلة المدى، وخطط تكتيكية لمواقف محددة، ويمكن للإدارة أن تضع خطة لتنفيذ برنامج اتصالي معين (خطة لمرة واحدة)، كما يمكن أن تضع خطة دائمة طويلة المدى تتولد منها خطط قصيرة المدى أو خطط تكتيكية.

وبصفة عامة، ومهما كانت طبيعة الخطة ونوعها ومدادها الزمني وأهدافها، فإنها تتكون من عدة عناصر، كما يتم إعدادها بناء على مجموعة من الخطوات المتتابعة. وتمثل عناصر خطة العلاقات العامة فيما يلي:^{١٦}

. الموقف الحالي للمنشأة (الوضع الراهن)

(15) Robert T. Reilly, *Public Relations in Action*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1981) p. 78.

(١٦) انظر للمرجعين التاليين :

— المرجع السابق، ص ٧٦

— Lawrence W. Nolte, *Fundamentals of Public Relations: Professional, Guidelines, Concepts & Integrations*, 2nd Printing, (New York: Pergamon Press Inc., 1978) p.311.

- . الأسباب التي دعت إلى وضع الخطة.
- . الأهداف التي تسعى الخطة إلى تحقيقها (إعلامية — للتأثير في الاتجاهات — للتأثير في السلوك).
- . الأساليب التنفيذية التي مستخدم في الاتصال.
- . الجمهور المستهدف.
- . التكلفة.
- . أما خطوات التخطيط فتتمثل فيما يلي: ^{١٧}
- . تحديد المشكلة أو المشكلات.
- . جمع البيانات الضرورية وتحليلها.
- . تشخيص المشكلة أو المشكلات وتحليل الموقف إلى عناصره الداخلية والخارجية.
- . فحص الخبرات السابقة.
- . فحص خبرات الآخرين ودراسة المواقف الشبيهة.
- . تحديد الأهداف الإجمالية العامة للبرنامج.
- . تحديد الجمهور المستهدف وتقسيمه إلى فئات نوعية.
- . تحديد الأهداف التفصيلية لكل فئة جماهيرية.
- . تقويم البدائل واختيار البديل الأفضل.
- . تحديد استراتيجية البرنامج.

(١٧) انظر مجموعة المراجع التالية :

— الدكتور سمير محمد حسين ، العلاقات العامة ، المراجع السابق ، ص ١٤١-١٤٥.

- S. Outlip, A. Center & G. Broom, op. cit., p. 232.
- Lawrence W. Nolte, op. cit., p. 309.
- Raymond S., op. cit., p. 220.
- Robert T. Reilly, op. cit., p. 70.
- J. Norris, *Public Relations*, (N. J.: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1984) p. 79.

- . تحديد استراتيجية الاتصال (استراتيجية الوسائل الإعلامية وطرق الاتصال . الرسالة الإعلامية).
 - . التقويم السابق للبرنامج.
 - . وضع الخطط التنفيذية للبرنامج (تحديد المسؤوليات التنفيذية، والجدولة الزمنية لتنفيذ البرنامج، وتحديد التكلفة).^{١٨}
- وبالنظر إلى أهمية التخطيط في العلاقات العامة فقد تضمنت صحيفة الاستبانة مجموعة من الأسئلة حول مدى اتجاه المنشآت التي أجريت عليها الدراسة إلى وضع خطة لنشاط العلاقات العامة بها. ونعرض فيما يلي النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بهذا الجانب :

أولاً - نسبة إدارات العلاقات العامة التي تقوم بوضع خطة لنشاطها :

يوضح الجدول رقم (٣٤) نسبة إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة التي تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة بها .

وتدل بيانات الجدول على أن نسبة المنشآت التي تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة، سواء بصفة دائمة أو أحياناً، تصل إلى ٥٧,٦% من مجموع الجهات التي أجريت عليها الدراسة. ويعنى ذلك أن هناك نسبة تصل إلى ٤٢,٤% من الجهات لا تضع خططاً لها، وهي نسبة مرتفعة بالقياس إلى أهمية عملية التخطيط، مما يدل على أن برامج العلاقات العامة في هذه المنشآت قد تتم بطريقة عشوائية وارتجالية دون دراسة أو إعداد، وهو ما يؤدي - إلى جانب العوامل والمتغيرات السلبية الأخرى - إلى تعويق الدور المهم الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة.

(18) S. Watson, Dunn, *Public Relations, A Contemporary Approach* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1986) pp. 192-199.

جدول رقم (٣٤)

نسبة الجهات التي تقوم بوضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

النسبة %	الجهات
٢٨,٨	أجهزة تقوم بوضع خطة بصفة دائمة.
٢٨,٨	أجهزة تقوم بوضع خطة «أحياناً».
٤٢,٤	أجهزة لا تقوم بوضع خطة.
١٠٠	

ثانياً - المستوى الزمني لخطط العلاقات العامة :

يوضح الجدول رقم (٣٥) المستوى الزمني لخطط العلاقات العامة في الجهات التي تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة بها .

وتدل بيانات هذا الجدول على مجموعة من المؤشرات من أهمها :

- تتركز النسبة الغالبة لخطط العلاقات العامة في المستوى الزمني «متوسط الأجل»، وهو الذي يتسم على أساس خطة سنوية أو نصف سنوية . وتصل نسبة الجهات التي تقوم بوضع خطة سنوية إلى حوالى ٦٣% من مجموع الجهات التي تقوم بوضع خطة ، وهو ما يربط بوضع الموازنات قبل بدء السنة المالية .
- أما الجهات التي تقوم بوضع خطة طويلة الأجل فتصل نسبتها إلى حوالى ٣% — وهى نسبة ضئيلة جداً — من الجهات التي ذكرت أنها تقوم بوضع خطة^{١٩} .

(١٩) تمثل هذه النسبة جهة واحدة فقط من الجهات التي تقوم بوضع خطة للعلاقات العامة .

جدول رقم (٣٥)
المستوى الزمني لخطط العلاقات العامة
في الجهات التي تقوم بوضع هذا الخطط

النسبة %	المستوى الزمني
٣٤,٣	• تخطيط قصير الأجل .
٦٢,٨	• تخطيط متوسط الأجل .
٢,٩	• تخطيط طويل الأجل .
١٠٠	

وتتراوح المدد الزمنية للخطة بها من سنة إلى أقل من ٣ سنوات ، مما يشير إلى أن الغالبية العظمى من الجهات (٩٧٪) لا تتبع أسلوب التخطيط طويل الأجل .

— تشير الدراسة أيضاً إلى وجود جهات تصل نسبتها إلى ٣٤٪ تقتصر في خططها على المدى القصير وتصل النسب الخاصة بها إلى ١١,٤٪ للجهات التي تضع خطة لمدة أقل من ٣ أشهر، و ٢٢,٩٪ للجهات التي تضع خطة لمدة من ٣ أشهر إلى أقل من ٦ أشهر . ومثل هذه البرامج الجزئية قصيرة الأجل لا يمكن أن تدخل في نطاق عملية التخطيط — بمفهومها العلمي السليم وتطبيقاتها العملية الصحيحة — مالم تكن جزءاً من خطة طويلة الأجل .

ثالثاً — اتجه إدارات العلاقات العامة إلى وضع ميزانية تقديرية لنشاطها ، والأسس التي تؤخذ في الاعتبار عند وضعها :

سئل المبحييون الذين أفادوا بأنهم يقومون بوضع خطة للعلاقات العامة ، سواء بصفة

دائمة أو أحياناً عن قيامهم بوضع ميزانية تقديرية لنشاط العلاقات العامة لديهم . وقد تبين أن ٦٠ ٪ فقط من الجهات التي تقوم بوضع خطة للعلاقات العامة تقوم بوضع ميزانية تقديرية ، مما يشير إلى أن ٤٠ ٪ من هذه الجهات لا تقوم بعمل ميزانية تقديرية لأنشطة العلاقات العامة بها كجزء من عملية التخطيط . وهى نسبة مرتفعة بالقياس إلى أهمية إعداد الميزانيات التقديرية كأحد المكونات الأساسية في إعداد خطة العلاقات العامة .

ثم سئل الذين أجابوا بأنهم يقومون بعمل ميزانية تقديرية لأنشطة العلاقات العامة عن الأسس التي تؤخذ في الاعتبار عند إعداد هذه الميزانية . و يوضح الجدول رقم (٣٦) هذه الأسس مرتبة حسب تكرارات استخدامها منسوبة إلى إجمالى الجهات التي تقوم بإعداد ميزانية تقديرية .

جدول رقم (٣٦)

الأسس التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الميزانية التقديرية
لنشاط العلاقات العامة في الجهات التي تقوم بإعداد ميزانية تقديرية

الوزن النسبي %	الأسس
٧١,٤	الأنشطة والمشروعات المقرر القيام بها .
٦٦,٧	ما تسمح به الميزانية العامة للجهاز .
٣٨,١	المصروفات الفعلية في الميزانية السابقة .
٣٣,٣	احتمالات الزيادة في النشاط في العام القادم .

وتدل بيانات الجدول السابق على مجموعة من المؤشرات من أهمها :
— اتجاه نسبة كبيرة من الجهات تصل إلى ٧١,٤ ٪ إلى اتباع الأساس الموضوعى في

تحديد الميزانية التقديرية لأنشطة العلاقات العامة، وهو دراسة الأنشطة والمشروعات المقرر القيام بها خلال فترة الحطة لمعرفة تكلفتها، حتى يمكن تحديد الموارد المالية اللازمة لها.

— اتجاه نسبة كبيرة من الجهات تصل إلى حوالي ٦٧٪ إلى التقيد في إعداد الميزانية التقديرية بما تسمح به ميزانية الجهاز، وعلى الرغم من أن ذلك يرتبط بالموارد المتاحة للجهاز وما يخصه منها لأنشطة العلاقات العامة، فإنه يمثل قيداً على التحديد الفعال لهذه الأنشطة، لاحتمال أن تكون هذه الموارد المسموح بها من ميزانية الجهاز أقل من حجم الأنشطة التي تستهدف العلاقات العامة القيام بها، مما يقلل من فاعليتها.

— اتجاه نسبة من الجهات تصل إلى ٥٧٪ إلى الاسترشاد بميزانيات الأعوام السابقة والمصرف الفعلي منها على كل نشاط من أنشطة العلاقات العامة واتخاذها كمعيار أساسي في تحديد الميزانية التقديرية. ويؤخذ على استخدام هذا المعيار الكثير من احتمالات الخطأ في إمكانية وضع ميزانية تقديرية على أسس موضوعية سليمة نظراً لاختلاف ظروف ومتطلبات كل عام عن الأعوام السابقة، واحتمال تأثر ميزانيات هذه الأعوام السابقة بعوامل ومتغيرات مختلفة عن العوامل الخاصة بالعام الحالي، خاصة إذا استحدثت أجهزة العلاقات العامة برامج وأنشطة جديدة، مع احتمال تقييد مشمول العلاقات العامة بإطار محدود يحد من إمكانات تطوير أنشطة العلاقات العامة وبرامجها سنوياً طبقاً للمتطلبات الموقفية المتجددة كل عام.

رابعاً — أهم الأسباب التي أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة في الجهات التي لم تقم بوضع هذه الخطة :

أوضحت النتائج الخاصة بحجم الاتجاه إلى وضع خطة للعلاقات العامة أن ٤٢,٤٪

من إجمالى الجهات التى أجريت عليها الدراسة لا تقوم بوضع خطة . وقد استهدفت الدراسة التعرف على أهم الأسباب التى أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة فى هذه الجهات . و يوضح الجدول رقم (٣٧) أهم هذه الأسباب مرتبة حسب تكراراتها منسوبة إلى عدد الجهات التى لا تقوم بوضع خطة .

وتعكس بيانات الجدول النظرة السلبية إلى وظيفة العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة ، سواء من جانب الإدارة العليا أو من جانب المسؤولين عن إدارة هذه الأجهزة .

ويمكن تقسيم الأسباب التى أبدأها المجيبون من المسؤولين عن أجهزة العلاقات العامة إلى ثلاثة أنواع على النحو التالى :

النوع الأول :

أسباب ناتجة عن نظرة الإدارة إلى وظيفة العلاقات العامة فى المنشأة ، وتمثل فى قصور الفهم بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة ، وعدم الاهتمام بالعلاقات العامة وبالتالي عدم تخصيص ميزانية لها ، وتوزيع نشاط العلاقات العامة على جهات متعددة ، والتغيير المستمر للمشرفين على العلاقات العامة مما يخل بإمكانية التخطيط ، وقيام إدارات أخرى بوضع خطة العلاقات العامة ، مما لا يتيح لإدارة العلاقات العامة أن تقوم بوضع خططها بنفسها .

النوع الثانى :

أسباب ناتجة عن نقص الموارد والإمكانات اللازمة للقيام بالتخطيط ، وتمثل فى عدم وجود مخصصات مالية كافية ، وعدم توافر الإخصائين فى مجال تخطيط العلاقات العامة ، وعدم وجود قوى عاملة كافية بالإدارة ، وحدائث الجهاز ، مما يجعل العملية التخطيطية صعبة فى الوقت الحاضر .

جدول رقم (٣٧)
أهم الأسباب التي أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة
في الجهات التي لم تقم بوضع خطة

الوزن النسبي %	أهم الأسباب
١٦,٤	عدم وجود مخصصات مالية كافية .
٨٩,٣	عدم توافر الإخصائين في مجال تخطيط العلاقات العامة .
٨٥,٧	عدم وجود قوى عاملة كافية بالإدارة .
٧٨,٦	قصور الفهم بالنسبة للعلاقات العامة .
٧٥,٠	العلاقات العامة كوظيفة لا تزال في البداية .
٧١,٤	العمل روتيني ومتعارف عليه ولا يحتاج لخطة .
٥٧,١	الإدارة العليا لم تطلب ذلك .
٥٧,١	عدم الاهتمام بالعلاقات العامة .
٥٣,٦	جهاز العلاقات العامة لا يقوم على أساس علمي واضح .
٤٦,٤	وجود ظروف يومية متعددة لا تسمح بضبط عملية التخطيط .
٤٢,٨	توزيع نشاط العلاقات العامة على جهات متعددة .
٤٢,٨	حدائية الجهاز تجعل العملية التخطيطية صعبة .
٢٥,٠	تغليب الاعتبارات الشخصية في النشاط .
٢١,٤	أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية .
١٧,٨	اقتصار عمل الإدارة على : التشهيلات «حجوزات» ، تغليص ، جوازات ، تقييد» مما لا يحتاج إلى وضع خطة .
١٧,٨	التفكير المستمر بين المشرفين على العلاقات العامة لا يجعل لوظيفة التخطيط معنى أو أهمية .
١٤,٣	تقوم إدارات أخرى بالجهاز بوضع خطة للعلاقات العامة .

النوع الثالث :

أسباب ناتجة عن نظرة المسؤولين عن أجهزة العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة لأهمية العلاقات العامة ودورها وأساليب ممارستها، وتشمل مجموعة الأسباب التي يقع على عاتق المسؤولين عن أجهزة العلاقات العامة مسؤولية مواجهتها من خلال تطوير أداء العلاقات العامة، وتمثل في أن العلاقات العامة كوظيفة لا تزال في البداية، وأن العمل روتيني ومتعارف عليه ولا يحتاج إلى وضع خطة، وأن الإدارة العليا لم تطلب وضع خطة، وأن إدارة العلاقات العامة لا تقوم على أساس علمي واضح، ووجود ظروف يومية لا تسمح بضبط عملية التخطيط، وتغليب الاعتبارات الشخصية في النشاط، وأن أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية، واقتصار عمل الإدارة على (التشهيلات) فقط مما لا يحتاج إلى وضع خطة.

النشاط الاتصالي للعلاقات العامة

في الجامعات التي أجريت عليها الدراسة

المبحث الثالث

يعتبر النشاط الاتصالي جوهر عمل العلاقات العامة، حيث توجه كل الجهود التي تبذلها إدارة العلاقات العامة إلى تصميم البرنامج الاتصالي الفعال الذي يحقق أهداف المنشأة بأقصى قدر من الفعالية والتأثير.

والاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام وسيلة أو عدة وسائل أو أشكال اتصالية، عن طريق الكلمات أو الصور أو الرموز الشفهية أو المكتوبة أو المسموعة أو المرئية ذات المعنى الموحد والمفهوم بنفس الدرجة لدى كل من طرف عملية الاتصال، وذلك بهدف تحقيق العمومية أو الذيق أو الانتشار لفكرة أو قضية أو موضوع أو الإعلام أو الدعاية أو إحداث الإقناع أو التأثير العقلي والعاطفي لهذه الفكرة أو القضية، أو الإيحاء بأفكار واتجاهات ومقاصد معينة. وبهذا فإن الاتصال هو أساس كل تفاهم إعلامي فكري ثقافي، حيث يتيح نقل المعارف والمعلومات و ييسر التفاهم بين الأفراد والجماعات^{٢٠}.

(٢٠) انظر المرجع التالي :

— الدكتور سمير محمد حسين، الإعلام والاتصال بالجمهير والرأي العام، (القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨٤)

ص ٢١

— W. Schram, (ed.) Mass Communication, (Illinois: University of Illinois Press, 1962), p. 5.

وتسعى العلاقات العامة عن طريق النشاط الاتصالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالنسبة لكل من الجمهور الداخلى والجمهور الخارجى، يتمثل أهمها فيما يلى: ٢١:

*** بالنسبة للجمهور الداخلى :**

- تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات التى ترى الإدارة ضرورة توافرها لديهم، وبحقيقة ما يحدث داخل المنشأة، وبحقيقة النشاط الذى تقوم به، وبالأخبار ذات الطابع الاجتماعى.
- إشعار كل موظف أو عامل بقيمة العمل الذى يقوم به .
- توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا إلى العاملين .
- تنمية روح التفاهم بين الإدارة والعاملين .
- تشييط التعاون بين العاملين بعضهم وبعض لزيادة كفاءة الأداء .
- تجنب وإزالة ما قد يحدث من سوء فهم فى علاقة العاملين بعضهم ببعض أو بينهم وبين الإدارة العليا .
- تنمية شعور الفخر والاعتزاز بانتماء العامل للمنشأة، ورفع الروح المعنوية للعاملين بالمنشأة.
- الحصول على مساعدة العامل لرجل العلاقات العامة فى برامج وأنشطة العلاقات بالمجتمع الخارجى للمنشأة.

*** بالنسبة للجمهور الخارجى :**

- تحقيق سمعة طيبة للمنشأة وتدعيم صورتها الذهنية لدى مختلف فئات الجماهير

(٢١) د. على أحمد عل، ود. روية السيد، الاتصالات الإدارية والجماهيرية (القاهرة : مكتبة عين شمس، بدون تاريخ) ص ٨-١٣، ٢٣٦-٢٣٧.

التي تتعامل معها ولدى المجتمع، وتكوين مركز متميز لها على المستوى الوطني والإقليمي.

— مساعدة الجمهور على تكوين رأى صحيح وكسب ثقته وذلك بمده بكافة المعلومات.

— تحسين علاقة المنشأة بالمجتمع.

— زيادة فرص التفاهم المتبادل والانسجام بين المنشأة والجمهور المتعامله معها.

— اجتذاب المهارات الممتازة للعمل لديها.

— تعريف أفراد الجمهور بحقيقة الجهد المبذولة.

— شرح سياسة المنشأة وأهدافها، وتزويد أفراد الجمهور بكل المعلومات والبيانات التي يحتاجون إليها عن المنشأة وعن نشاطها.

— توضيح بعض الأفعال والتصرفات والمواقف التي صدرت عن المنشأة.

— الرد على كل أخبار كاذبة أو غير صحيحة تنشر عن المنشأة أو عن قيادتها أو عن نشاطها.

ويأخذ الاتصال عدة أشكال مختلفة، كالاتصال الشخصي، والاتصال الجمعي وكلاهما اتصال مباشر، والاتصال الجماهيري وهو اتصال غير مباشر. وتختلف هذه الأشكال فيما بينها من حيث طبيعتها ومتطلباتها وتأثيرها. أما شبكة الاتصال فتتكون من أربعة عناصر، هي: المرسل، والرسالة، ووسائل الاتصال، والمتلقي^{٢٢}، وهناك بعض أشكال الاتصال التي تستهدف إقناع جمهور المتلقين بأفكار ومعلومات وآراء معينة، والتأثير في سلوكهم، وهو ما ينسحب على الجهود الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة. ويطلق على هذا النوع من الاتصال اصطلاح «الاتصال الإقناعي». ويمكن تعريفه بأنه «الاتصال الذي يحدث عندما يوجه القائم بالاتصال

(22) J. R. Dominick, op. cit., pp. 5-10.

— عن قصد — رسائله الإعلامية لإحداث تأثير محسوب على اتجاهات مجموعات معينة مستهدفة من الجمهور وسلوكها . وعلى هذا الأساس فإن الاتصال الإقناعي يتضمن العنصر التائيري أو الإقناعي الذي لا يكفي بمجرد استقبال الجمهور للرسالة، وإنما يستهدف إحداث التأثير والاستمالة والإقناع^{٢٣} . ويذهب خبراء الاتصال إلى اقتراح مجموعة من المحددات الأساسية اللازمة لنجاح الاتصال الإقناعي، وهي: ^{٢٤}

— أن يكون الاتصال الإقناعي هادفاً .

— أن تفهم الرسالة بدقة .

— أن تكون الرسالة قابلة للتصديق .

— أن تكون الدعوة متمشية مع حاجات المستقبلين .

— أن يتم الإشباع بوسائل وطرق تنسق مع قيم المستقبلين .

— أن تكون الدعوة ملائمة للظروف القائمة .

وفي هذا الإطار يحذر الخبراء من الوقوع في عدة مشكلات تحد من نجاح البرنامج الاتصالي للعلاقات العامة، ويركزون بصفة خاصة على الجوانب التالية التي تمثل أهم معوقات النشاط الاتصالي للعلاقات العامة^{٢٥} :

— غياب الأهداف الواضحة المحددة .

— عدم تحديد فئات الجمهور المستهدف تحديداً واضحاً .

(٢٣) انظر المرجع التالي :

- Charles U. Larson. *Persuasion: Reception & Responsibility*, 5th ed. (California: Wadsworth Publishing Company, 1988) p. 10.
- Winston L. Brembeck & William S. Howell, *Persuasion: a means of social influence*, 2nd. ed., (N. J. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1976) p. 101.

(٢٤) نفس المرجع السابق، ص ١٠١

- S. Cutlip, A. Center, & G. Broom, *op. cit.*, p. 272.
- L. Nolte, *op. cit.*, p. 326.
- R. Reilly, *op. cit.*, p. 102.

(٢٥) انظر مجموعة المراجع التالية :

- اختيار اللغة التي لا تتناسب مع فئات الجماهير المستهدفة.
 - التعارض بين مضمون الرسالة الإعلامية وما تقوم به المنشأة من تصرفات (التعارض بين القول والفعل).
 - النقص في الجوانب الشكلية التي تقدم بها المادة الإعلامية.
 - اختيار وسائل وقنوات اتصالية لا تصل بتغطية عالية إلى القطاعات الجماهيرية المستهدفة.
 - التوقيت الخطأ في بث الرسالة.
 - نقص المعلومات الضرورية لتنفيذ البرنامج الاتصالي.
 - وضع افتراضات خاطئة.
- وفي ضوء مجموعة الخصائص التي يتميز بها الاتصال، وما يجب أن تنسم به العملية الاتصالية في مجال العلاقات العامة توجد مجموعة من المؤشرات أو الدروس المستفادة التي توضح لطيف الاتصال في مجال العلاقات العامة إمكانية رسم برنامج اتصالي فعال، نعرض أهمها فيما يلي^{٢٦} :
- يتطلب الاتصال الفعال ضرورة تصميم برنامج خاص لكل موقف أو لكل حالة على حدة، مع الأخذ في الحسبان عناصر التوقيت والمكان ونوع الجماهير ووسائل الاتصال والأسلوب الذي يجب أن يستخدم.
 - يجب أن تعكس الرسالة لدى فئات الجماهير الإحساس بالصدق من جانب المنشأة والرغبة الصادقة في خدمة الجماهير، بحيث توفر عنصر الثقة والمعقولة ومن ثم تزداد احتمالات تأثيرها في أفراد هذا الجمهور.
 - من الضروري أن تحمل الرسالة معنى للمستقبلين، وأن تكون ذات أهمية خاصة بالنسبة لهم، وأن ترتبط باهتماماتهم وميولهم واتجاهاتهم، فضلاً عن أهمية

(٢٦) دكتور سميح محمد حسين، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٥٥.

الاستمرار في الاتصال والتكرار في تقديم الرسائل المناسبة لتلافي الآثار السلبية التي تنجم عن عوامل التعويق والتحريف .

أما بالنسبة لوسائل الاتصال وأشكاله المختلفة والتي يمكن لخير العلاقات العامة أن يستخدمها في برنامجها الاتصالي فتتمثل فيما يلي :

(١) أشكال الاتصال المباشر، وتشمل :

- المحاضرات واللقاءات والندوات والاجتماعات التي يلتقى فيها المسؤولون بالمنشأة بالجمهور لقاء مباشراً .
- المعارض الدولية والقومية والإقليمية والمحلية والنوعية حسب الهدف من الاستخدام .
- الزيارات التي يمكن ترتيبها وإعدادها بهدف زيادة معلومات الجمهور المختارة عن المنشأة وأوجه النشاط الذي تقوم به .
- الحفلات سواء العامة أو المحدودة أو المناسبات الخاصة بالمنشأة .
- المؤتمرات التي تناقش القضايا المهمة الخاصة بالمنشأة مع بعض فئات جماهيرية سواء عامة أو نوعية .

(٢) الوسائل المطبوعة :

- الجرائد والمجلات العامة أو المتخصصة .
- المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الداخلي .
- الكتيبات والأدلة، سواء للعاملين الجدد أو التي تتضمن معلومات تفصيلية عن المنشأة وأوجه نشاطها وأهدافها وتوسعاتها ودورها في خدمة الاقتصاد والمجتمع والبيئة المحلية، والخدمات التي تقدمها للعاملين وللجمهور الخارجية، والكتيبات

- التى تصدر فى المناسبات العامة أو الخاصة بالمنشأة .
- الخطابات التى ترسلها المنشأة إلى الجمهور الداخلى أو الجمهور الخارجى بفرض الإخبار والإعلام أو الشرح والتفسير والتوضيح والإقناع .
- الملصقات واللافتات .

(٣) الوسائل المرئية والمسموعة :

- التليفزيون كوسيلة اتصال بالجمهور على المستوى الوطنى ، وكوسيلة اتصال داخلية فى المنشأة ، وكأداة تستخدم فى عرض الإعلانات الإعلامية (الدائرة المغلقة) .
- أشرطة الفيديو عن نشاط المنشأة للعرض العام أو الخاص .
- السينما والأفلام التسجيلية والوثائقية كوسيلة اتصال عامة وخاصة .
- الإذاعة كوسيلة اتصال جماهيرية ، والإذاعة الداخلية فى المنشأة — فى حالة إمكان استخدامها — كوسيلة للاتصال المباشر والسريع بأفراد الجمهور الداخلى .

وقد اشتملت صحيفة الاستبانة على عدة أسئلة خاصة بالنشاط الاتصالى لعينة الدراسة . ونعرض فيما يلى النتائج الخاصة بهذه الجزئية فى الأجهزة الحكومية التى أجريت عليها الدراسة الميدانية بالمملكة :

أولاً — درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة فى مجال العلاقات العامة :

يوضح الجدول رقم (٣٨) درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة فى العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة .

جدول رقم (٣٨)
درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة في مجال العلاقات العامة
بالجهات التي أجريت عليها الدراسة

طرق الاتصال	تستخدم دائماً %	تستخدم أحياناً %	تستخدم نادراً %	لا تستخدم %
(١) الوسائل المطبوعة :				
(أ) الصحف :				
صحف سعودية (عربية وأجنبية) .	٨٧,٢	٦,٤	٣,٢	٣,٢
صحف خليجية .	٦,٦	٢٩,٥	١٤,٧	٤٩,٢
صحف عربية .	٦,٧	١١,٧	٢١,٧	٦٠,٠
صحف أجنبية .	٨,٣	١٦,٧	١٦,٧	٥٨,٣
(ب) المجلات العامة والمتخصصة :				
مجلات سعودية عامة .	٥٢,٤	٣٢,٨	٨,٢	٦,٦
مجلات خليجية عامة .	٦,٧	٢١,٧	٢٠,٠	٥١,٦
مجلات عربية عامة .	٦,٧	١٨,٣	٢٠,٠	٥٥,٠
مجلات أجنبية عامة .	١,٧	١٨,٣	١٣,٣	٦٦,٧
مجلات متخصصة سعودية	٣٣,٣	٢٨,٤	١٣,٣	٢٥,٠
مجلات متخصصة خليجية وعربية .	٣,٣	٢٨,٤	١٥,٠	٥٣,٣
مجلات متخصصة أجنبية .	٥,٠	١٨,٣	١١,٧	٦٥,٠
(ج) المطبوعات الخاصة بالمنشأة :				
المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجي كالأدلة الترفيحية والنشرات والتقارير الدورية الطبعة .				
	٥٠,٨	٢٦,٢	٤,٩	١٨,١

تابع جدول رقم (٣٨)
درجة استخدام طرق الاتصال ووسائله المختلفة في مجال العلاقات العامة
بالجهات التي أجريت عليها الدراسة

طرق الاتصال	تستخدم دائماً %	تستخدم أحياناً %	تستخدم نادراً %	لا تستخدم %
مجلات مطبوعة داخل الجهاز تتضمن الأخبار والأنشطة الداخلية والجوانب الاجتماعية بالجهاز .	٣٣,٣	١٧,٥	٦,٣	٤٢,٩
البريد المباشر .	٣٢,٨	٢٤,٦	١١,٥	٣١,١
المطبوعات الداخلية للجهاز كأدلة الموظفين والعاملين الجدد والكتيبات .	٢٧,٩	٣٢,٨	١٣,١	٢٦,٢
المصقات في الأماكن العامة .	٢٤,٦	٣٦,٢	١٤,٨	٢٤,٦
المصقات داخل الجهاز .	٢٢,٩	٣٩,٣	١٨,١	١٩,٧
الخطابات والرسائل للجمهور الداخل .	٢١,٣	٢٧,٩	١٤,٧	٣٦,١
(٢) الوسائل المرئية والمسموعة : أشرطة الفيديو للعرض العام أو الخاص .	٤٤,٣	١٦,٤	١٣,١	٢٦,٢
التليفزيون .	٣١,١	٣٩,٤	٩,٨	١٩,٧
الإذاعة .	٢٧,٩	٣٦,١	١٣,١	٢٢,٩
(٣) أساليب الاتصال المباشر : المعارض العامة أو الخاصة أو النوعية .	٣٧,٧	٣٢,٨	٩,٨	١٩,٧
المقابلات الشخصية .	٣٥,٥	٢٥,٨	٢٤,٢	١٤,٥
الندوات والمحاضرات .	٣٠,٧	٤٠,٣	١٧,٧	١١,٣
المؤتمرات .	٢٧,٩	٢٩,٥	٢١,٣	٢١,٣
الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل مع العاملين .	٢٣,٣	١٥,٠	٢١,٧	٤٠,٠

وتشير بيانات الجدول السابق إلى مجموعة من المؤشرات ، من أهمها :

— تأتي الوسائل المطبوعة في الترتيب الأول من حيث الاستخدام الدائم لها . وفي مقدمة هذه الوسائل الصحف والمجلات السعودية ، ثم المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجي وتشمل : الأدلة الترفيحية بالمشاة والنشرات والتقارير الدورية المطبوعة ، وكذلك المجلات الداخلية للجهاز ، والبريد المباشر .

و يلاحظ بالنسبة لهذه الوسائل المطبوعة الانخفاض النسبي في الاستخدام الدائم للمطبوعات الداخلية الموجهة إلى الجمهور الداخلي (٢٨٪) والملصقات (٢٤٪) والخطابات والرسائل للجمهور الداخلي (٢١٪) ، كما يلاحظ أيضاً الانخفاض الكبير في الاستخدام الدائم للصحف والمجلات الخليجية والعربية والأجنبية ، مما يشير إلى اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى تركيز نشاطها الإعلامي على المستوى الوطني بدرجة عالية .

— أما الوسائل المرئية والمسموعة فتأتي في الترتيب الثاني من حيث الاستخدام الدائم ، حيث تصل إلى ٤٤٪ بالنسبة لأشرطة الفيديو عن نشاط المنشأة وإنجازاتها والتي تستخدم للعرض العام أو الخاص ، يليها التلفزيون بنسبة ٣١٪ ثم (الراديو) بنسبة ٢٨٪ .

— أما أساليب الاتصال المباشر فتأتي في الترتيب الثالث ، وتأتي المعارض العامة أو الخاصة أو النوعية في مقدمة هذه الأساليب حيث تبلغ نسبة الاستخدام الدائم لها ٣٨٪ ، تليها المقابلات الشخصية بنسبة ٣٦٪ ، ثم الندوات والمحاضرات (٣١٪) ، ثم المؤتمرات (٢٨٪) ، ثم الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل (٣٢٪) . و يلاحظ ارتفاع نسبة استخدام مختلف هذه الأساليب سواء بصفة دائمة أو أحياناً ، مما يشير إلى زيادة اعتماد إدارات العلاقات العامة على أساليب الاتصال المباشر في عملية الاتصال .

ثانياً - الأهمية النسبية لوسائل وأساليب الاتصال بالنوعيات المختلفة لجمهور المنشأة الداخلية والخارجية :

استهدفت الدراسة أيضاً التعرف على درجة الأهمية النسبية لوسائل الاتصال بالجمهور الداخلى والجمهور الخارجى للمنشأة وذلك من وجهة نظر القائمين على عملية الاتصال في إدارات العلاقات العامة .

وقد اشتملت صحيفة الاستبانة على قائمتين إحداهما خاصة بوسائل الاتصال بالجمهور الداخلى ، والثانية خاصة بوسائل الاتصال بالجمهور الخارجى . وقد أدرج بكل منهما مختلف الوسائل والأساليب الاتصالية المحتملة ، وطلب من أفراد العينة - المشرفين على إدارات العلاقات العامة - ترتيب وسائل الاتصال وأساليبه في كل من القائمتين حسب أهميتها ودرجة استخدامها ، مع إعطاء رقم (١) لأكثرها أهمية ، ورقم (٢) للأهمية التالية .. بهذا أمكن استخراج الأهمية النسبية للوسائل المختلفة باستخدام طريقة الترجيح بالنقاط^{٢٧} . ونعرض فيما يلى النتائج الخاصة بهذه الجزئية :

(٢٧) استخدمت طريقة الترجيح بالنقاط للتوصل إلى الأهمية النسبية لكل وسيلة اتصالية مع فئات الجماهير المختلفة طبقاً للخطوات التالية :

- تم تصميم مصفوفة تشمل الوسائل الاتصالية في المحور الأفقى ، ودرجات الأهمية في المحور الرأسى ، وتم ترميز البيانات إحصائياً بوضع عدد المفردات التى أعطت للوسيلة (١) مثلاً الأولوية الأولى في الحانة التى تضم أكبر رقم وهكذا بالنسبة لبقية الوسائل وبقية الترتيب .
- ضربت أعداد المفردات بالنسبة لكل وسيلة في الرقم الموضوع بخانة الدرجات ، ثم جمعت حواصل الضرب في خانات الدرجات ، وبهذا أصبح المجموع النهائى هو مجموع درجات الأهمية النسبية لكل وسيلة على حدة .
- جمعت الجاميع النهائية للوسائل المختلفة ، وبهذا أصبح هذا المجموع يمثل مجموع درجات الأهمية النسبية لكل وسائل الاتصال .
- بعد ذلك استخرجت النسبة المئوية لمجموع درجات كل وسيلة إلى المجموع العام ، وهى النسبة التى تمثل الأهمية النسبية للوسيلة بالقياس إلى بقية الوسائل ، واتبع ذلك بالنسبة لكل من الجمهور الداخلى والخارجى .

(١) الأهمية النسبية لوسائل وأساليب الاتصال بالجمهور الداخلي للمنشأة :

الجدول رقم (٣٩) يوضح الأهمية النسبية لطرق الاتصال بالجمهور الداخلي للمنشأة ووسائله في الجهات التي أجريت عليها الدراسة من وجهة نظر مسئول العلاقات العامة بها .

جدول رقم (٣٩)

الأهمية النسبية لطرق الاتصال بالجمهور الداخلي للمنشأة
ووسائله من وجهة نظر مسئول العلاقات العامة

الأهمية النسبية %	الوسائل والطرق الاتصالية
١٧,٨	الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل مع العاملين .
١٧,٤	المجلات المطبوعة الموجهة إلى العاملين والتي تتضمن أخبار الإدارة وأنشطتها
١٧,٢	والجوانب الاجتماعية .
١٦,٢	التدوات والمحاضرات .
١٦,٢	المقابلات الشخصية .
١٥,٢	المطبوعات الداخلية للإدارة كأدلة الموظفين والعاملين الجدد والكتيبات .
	الخطابات والرسائل الداخلية .
١٠٠	

وتكشف بيانات الجدول السابق عن عدة مؤشرات من أهمها :

— يأتي الاتصال المباشر في الترتيب الأول من حيث القنوات الاتصالية بالجمهور الداخلي للمنشأة، ويتمثل في الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات العمل مع العاملين، ويدعمه أيضاً مجموعة الأساليب الاتصالية الشخصية الأخرى كالندوات والمحاضرات (الترتيب الثالث) والمقابلات الشخصية (الترتيب

الرابع). وتتسق هذه النتيجة مع الأهمية النسبية للاتصال المباشر بالجمهور الداخلى للمنشأة حيث يعتبر أكثر الأنماط الاتصالية فعالية، وتظهر نتائج بشكل واضح في حالة المنشآت الصغيرة أو ذات الحجم المحدود، سواء من الناحية المكانية أو من حيث عدد العاملين .

— أما وسائل الاتصال غير المباشر فتأتى في المرتبة التالية وتتمثل في المجلات المطبوعة الموجهة إلى الجمهور الداخلى والمطبوعات الداخلية للجهاز، كالأدلة والكتيبات والنشرات والخطابات والرسائل الداخلية، ونهى وسائل لا تكفى وحدها للاتصال بالجمهور الداخلى بالذات، وإنما تستخدم كوسائل مساعدة للاتصال الشخصى مستهدفة تدعيم تأثيره من جهة، واستكمال الأهداف الإعلامية والاتصالية الداخلية لبرنامج العلاقات العامة من جهة أخرى .

(٧) الأهمية النسبية لطرق وسائل الاتصال بالجمهور الخارجى للمنشأة :

يوضح الجدول رقم (٤٠) الأهمية النسبية لطرق الاتصال بالجمهور الخارجى للمنشأة ووسائله في الجهات المختلفة التى أجريت عليها الدراسة من وجهة نظر مسئول العلاقات العامة بها .

و يلاحظ من بيانات الجدول :

— أن الوسائل الاتصالية التى تستخدم الكلمة المطبوعة تأتى في الأهمية الأولى في الاتصال بالجمهور الخارجى للمنشأة، والمتمثل في المتعاملين معها والجهات الأخرى الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة بها والمنشآت الموجودة في البيئة التى تعمل فيها المنشأة، حيث تصدر الصحف قائمة الوسائل الاتصالية وتصل أهميتها النسبية إلى ١٠,٨ ٪، كما تصل الأهمية النسبية للوسائل المطبوعة إلى ٣٧,٤ ٪ من مجموع الأهمية النسبية لكل الوسائل، وتشمل الصحف والمجلات والمطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجى والبريد المباشر.

- أما أساليب الاتصال المباشر فتأتى فى الترتيب الثانى من حيث الأهمية، و يبلغ مجموع الأهمية النسبية لها ٣٤,٤ ٪، وتشمل المعارض والمؤتمرات والندوات والحفلات والاجتماعات .
- أما الوسائل المرئية والمسموعة المتمثلة فى التلفزيون والراديو وأشرطة الفيديو عن أنشطة المنشأة وتاريخها وجهودها فتأتى فى الترتيب الثالث، و يبلغ مجموع الأهمية النسبية لها ٢٨,٢ ٪.

جدول رقم (٤٠)

الأهمية النسبية لطرق الاتصال بالجمهور الخارجى
للمنشأة ووسائله من وجهة نظر مسئول العلاقات
العامة بها

الأهمية النسبية %	الوسائل والأساليب الاتصالية
١٠,٨	الجرائد
١٠,٣	التلفزيون
٩,٩	المجلات
٩,٦	الراديو
٩,٤	المطبوعات الموجهة إلى الجمهور الخارجى .
٩,١	المعارض
٨,٧	المؤتمرات والندوات
٨,٥	الحفلات
٨,٣	أشرطة الفيديو عن أنشطة المنشأة وجهودها
٨,١	الاجتماعات
٧,٣	البريد المباشر
١٠٠	

تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس نتائجها

في الجهات التي أجريت عليها الدراسة

تعتبر خطوة تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس نتائجها والمراجعة الدورية لها من أهم خطوات عملية العلاقات العامة، ولن يستطيع أى ممارس للعلاقات العامة تحسين أدائه دون أن يقوم بتقويم الأنشطة التى مارسها، ومع ذلك فإن هذه الخطوة المهمة لا تحظى باهتمام العدد الكبير من مسئولى العلاقات العامة، ولا يتم القيام بها فى نسبة كبيرة من برامج العلاقات العامة^{٢٨}.

وتنقسم عملية التقويم من حيث المدى الزمنى إلى نوعين هما^{٢٩} :

— **التقويم الجزئى أو المرحلى** : وهو الذى يتم أثناء تنفيذ برنامج العلاقات العامة، وعلى امتداد الفترة الزمنية التى يشملها، وبالنسبة لجميع الوسائل والطرق التى يستخدمها.

— **التقويم النهائى أو الشامل** : وهو الذى يتم بعد تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على مواطن القوة والضعف فيه، وإعادة تخطيط برامج العلاقات العامة مستقبلاً، بناء على الدروس المستفادة من هذا التقويم.

وتستهدف عملية التقويم — المرحلى أو الشامل — التعرف على الطرق التى اتبعت فى التنفيذ ومدى ملاءمتها، ونوع وكمية الأهداف التى أمكن تحقيقها، وجوانب القصور فى برنامج العلاقات العامة وأسبابها وإمكانية تلافيها مستقبلاً، « كما أنها

(28) R. Flahy, op. cit., p. 276.

(29) الدكتور سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة : دراسة تتبعية، مرجع سابق، ص ١١٩.

توضح للإدارة ما حققته جهود العلاقات العامة من نتائج وقدتها بالأساليب الكمية لقياس إنجازات العلاقات العامة وبالطرق التي تساعد على الحكم على نوعية هذه الإنجازات والجهود»^{٣٠} وبهذا تعتبر من أهم خطوات العلاقات العامة، ويؤدي استخدامها إلى ترشيد الأداء في أجهزة العلاقات العامة والخروج بنتائج ودروس مستفادة تؤدي إلى إمكان تطوير العلاقات العامة وممارستها على أسس سليمة وموضوعية.

وتهدف عملية التقويم بصفة عامة إلى الإجابة عن مجموعة التساؤلات التالية^{٣١}:

- (١) ماهي الطريقة التي اتبعت في تنفيذ برنامج العلاقات العامة وهل كانت مناسبة، وإلى أي حد؟ وهل تم التخطيط للبرنامج بشكل كاف؟
- (٢) هل أدى استخدام هذه الطرق بالذات إلى تحقيق كل النتائج المرغوبة، أم أن هناك طرقاً لم تستخدم، وكان الأجدر استخدامها لزيادة فعالية الاتصال والتنفيذ؟
- (٣) مانوع وكمية الأهداف التي استطاع نشاط العلاقات العامة أن يحققها كأهداف أساسية له وكجزء من الأهداف الإدارية العامة للمنشأة؟
- (٤) ما النتائج الكمية لنشاط العلاقات العامة، أي ما إنتاجية الإنفاق المالى على العلاقات العامة مقارنة بما تحقق من أهداف؟
- (٥) هل كل ما أنفق على نشاط العلاقات العامة أنفق في موضعه الصحيح بالفعل، وهل هناك مبالغة في تقدير المخصصات لنشاط العلاقات العامة سواء بالنقص أو الزيادة؟ وما انعكاسات هذه المبالغة؟ وهل ظل البرنامج في حدود الموازنة

(30) Simon, R., op. cit., p. 349.

(٣١) انظر مجموعة المراجع التالية :

— الدكتور سمير محمد حسين، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ١٦١.

— S. Cutlip, & A. Center, op. cit., p.217.

— R. Reilly, op. cit., p. 280.

الموضوعة له ؟

(٦) إلى أى حد استطاع جهاز العلاقات العامة الحالى أن يمارس دوره ونشاطه من الناحية البشرية والإدارية ؟ وهل هناك نقص أو زيادة كمية أو نوعية في العاملين بهذا النشاط ؟

(٧) هل سبب القصور في التنفيذ المتكامل لأهداف العلاقات العامة — إن وجد قصور — يرجع إلى عوامل داخلية أم إلى عوامل خارجية ، أم إلى ظروف عملية أو وطنية ؟ وماهى هذه الظروف ؟ وما مدى التأثير الذى أحدثته ؟ وما إمكانية تفادى هذا التأثير مستقبلاً ؟

(٨) هل فهم المعنويون العمل المطلوب منهم إتجازه ؟ وهل تعاونت جميع الإدارات التى يتأثر عملها بالبرنامج ؟ وكيف تعاونت ؟

(٩) هل تم الوصول إلى مختلف فئات الجماهير المستهدفة ؟

(١٠) ماهى الإجراءات والمعايير التى اتخذت مقلماً لقياس النتائج ؟ وهل كانت كافية ؟

(١١) كيف كان يمكن جعل النتائج أكثر فعالية ؟

(١٢) ماهى الخطوات التى اتخذت لتحسين البرامج المشابهة المستقبلية في ضوء القياس الحالى لنتائج البرنامج ؟

وتنقسم أساليب تقويم برامج العلاقات العامة إلى نوعين ، هما ^{٣٢} :

(١) أسلوب سابق على تنفيذ البرنامج :

و يتم ذلك عادة عن طريق اختيار عينة محدودة ممثلة للجمهور المرتقب ، ودراسة

(٣٢) انظر مجموعة المراجع التالية :

— الدكتور سمير محمد حسين ، المرجع السابق ، ص ١٦٣ .

— S. Cutlip & A. Center, op. cit., p. 217.

— L. Nolte, op. cit., 245.

مدى تأثير المادة الاتصالية أو الإعلامية على أفرادها، وإجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم هذه المادة أو نشرها على كل فئات الجمهور المستهدف.

(٢) أسلوب لاحق على تنفيذ البرنامج :

و يفيد في التعرف على التأثيرات التي ترتبت على تنفيذ برنامج العلاقات العامة، وعلى فعالية استخدام وسائل اتصالية أو إعلامية محددة، أو الالتجاء إلى أساليب خاصة في العرض والشرح والتفسير والإقناع، والأهداف الموضوعة التي استطاع البرنامج الاتصالي أن يحققها.

وقد اشتملت صحيفة الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على مدى قيام أجهزة العلاقات العامة بتقويم نشاطاتها، ونعرض فيما يلي النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فيما يتعلق بهذه الجزئية :

أولاً - اتجاه إدارات العلاقات العامة إلى تقويم نشاطها :

أوضحت الدراسة الميدانية أن ٢٨,١% من الجهات التي أجريت عليها الدراسة تقوم إدارات العلاقات العامة بها بتقويم أنشطتها بصفة دائمة، وأن ٢٩,٧% منها تقوم بالتقويم أحياناً، بينما ذكرت نسبة تصل إلى ٤٢,٢% أنها لا تقوم بتقويم أنشطة العلاقات العامة بها.

وتعتبر النسبة التي تقوم بتقويم أنشطتها - سواء بصفة دائمة أو غير منتظمة - نسبة محدودة بالقياس إلى ما تنطوي عليه عملية التقويم من نتائج وآثار ذات أهمية كبيرة في ترشيد أداء أجهزة العلاقات العامة، كما أن نسبة الجهات التي لا تقوم بتقويم نشاطها عالية بالقياس إلى أهمية عملية التقويم في إعادة تخطيط نشاط العلاقات العامة على أسس علمية وموضوعية.

ثانياً - الطرق التى تتبعها إدارات العلاقات العامة فى تقويم نشاطها :

إن الطرق التى تتبع فى عملية تقويم الأنشطة المختلفة تتأثر بالعديد من المتغيرات ، مثل : نوعية النشاط ، وطبيعة عملية التقويم ، والمدى الزمنى للتقويم بجانب خبرة القائمين على عملية التقويم . و يوضح الجدول رقم (٤١) الطرق التى تتبعها إدارات العلاقات العامة التى تقوم بتقويم نشاطها حسب نسبة استخدامها .

جدول رقم (٤١)

الطرق المتبعة فى تقويم أنشطة العلاقات العامة
لدى الجهات التى تقوم بالتقويم

الطرق	نسبة الاستخدام %
التقارير الدورية ومتابعة الأعمال .	٨١,١
المقارنة بالأعوام السابقة .	٦٤,٩
تحليل الشكاوى والنقد .	٤٥,٩
الاجتهادات الشخصية .	٤٥,٩
المقارنة النظرية بين الخطوة والإنجاز .	٤٠,٥
الاستقصاءات والبحوث الميدانية لقياس مدى التأثير فى المعلومات والآراء والاتجاهات والسلوك لدى فئات الجمهور المستهدفة بعد التعرض لبرنامج العلاقات العامة .	١٣,٥

وتدل بيانات الجدول السابق على أن عملية التقويم تعتمد أساساً على التقارير الدورية عن سير العمل بإدارة العلاقات العامة ومتابعة أعمالها لدى ٨١% من الجهات التى تقوم بعملية التقويم ، و يأتى بعدها المقارنة بالأعوام السابقة وهو الأسلوب الذى يعطى بعض المؤشرات عن نجاح برنامج العلاقات العامة ولكنه لا يعتبر الأسلوب

الأمثل لتقويم الأنشطة. أما تحليل الشكاوى والاجتهادات الشخصية فلا يعتبر من الأساليب الموضوعية التي يمكن الاستناد إليها في عملية التقويم. كما يلاحظ أن نسبة محدودة جداً تصل إلى ١٣,٥% من الجهات هي التي تقوم باستخدام البحوث الميدانية في عملية التقويم على الرغم من أنها تمثل أفضل أساليب التقويم وأكثرها موضوعية، وتعطى لإدارة العلاقات العامة نتائج عملية مباشرة عن مدى نجاح البرنامج الاتصالي الذي تم تنفيذه ودرجة تحقيق الأهداف الموضوعية.

ثالثاً - العوائق التي تصادف إدارات العلاقات العامة في تقويم أنشطتها :

أوضحت الدراسة أن ٦٢,١% من الجهات التي تقوم بتقويم نشاط العلاقات العامة تواجهها صعوبات في عملية التقويم، بعضها بصفة دائمة وبعضها الآخر بصفة غير منتظمة. و يوضح الجدول رقم (٤٢) أهم هذه العوائق مرتبة حسب أوزانها النسبية من وجهة نظر المسؤولين عن العلاقات العامة في هذه الجهات .

وتشير بيانات الجدول إلى أن معظم الأسباب التي أوردها المسؤولون عن أجهزة العلاقات العامة كمعوقات تحول دون تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس نتائجها هي عوائق شكلية يمكن التغلب عليها، كما أن معظمها تقع مواجهته في نطاق مسؤوليتهم عن أجهزة العلاقات العامة، كالعوائق المتمثلة في عدم وجود متخصصين، أو في عدم الاهتمام باستخدام الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة، أو عدم انتظام هذه الأنشطة، أو نقص البيانات، أو غياب النموذج النمطي للقياس. وكلها من نوع العوائق التي يمكن لمسؤولي العلاقات العامة التغلب عليها عن طريق ترشيد الأداء داخل جهاز العلاقات العامة، والسعى إلى تدريب العاملين به في كل مجالات نشاطه.

جدول رقم (٤٢)

العوائق التي تصادف إدارات العلاقات العامة في تقويم أنشطتها
في الجهات التي تقوم بعملية التقويم

النسبة %	العوائق
٤٨,٦	عدم وجود متخصصين يقومون بالتقويم .
٣٧,٨	نقص الاعتمادات .
٢٩,٧	عدم الاهتمام باستخدام الأسلوب العلمي في ممارسة نشاط العلاقات العامة .
٢٧,٠	عدم تحديد الأهداف تحديدا واضحا .
٢٤,٢	عدم وجود خطة لجهاز العلاقات العامة .
٢٤,٢	عدم انتظام نشاط العلاقات العامة .
١٨,٩	نقص البيانات اللازمة لعملية التقويم .
١٣,٥	عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقويم التي ترفع إليها للأخذ بها .
١٠,٨	غياب النموذج النمطي للقياس .
١٠,٨	صعوبة تطويع المتغيرات للقياس .

رابعاً - أهم أسباب عدم قيام بعض إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها :

بلغت نسبة الجهات التي لا تقوم إدارات العلاقات العامة بها بتقويم نشاطها بصفة دائمة حوالي ٤٢%، وهي نسبة كبيرة. كما أن نسبة الجهات التي تقوم بتقويم نشاطها أحياناً تصل إلى ٢٩,٧%، وهي نسبة ضئيلة بالقياس إلى أهمية عملية التقويم، وعلى الأخص في مجال كمجال العلاقات العامة يعمل في المجال المعنوي ومجال التأثير في المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات و يتطلب المداومة في عملية التقويم، سواء السابق على البرنامج الاتصالي أو اللاحق به. ولهذا فقد استهدفت الدراسة التعرف على

أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم قيام هذه النسبة الكبيرة من الأجهزة بتقويم نشاطها، سواء بصفة دائمة أو غير منتظمة. ويوضح الجدول رقم (٤٣) أهم هذه الأسباب مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة في الجهات التي لا تقوم بعملية التقويم، والجهات التي تقوم به بصفة غير منتظمة.

جدول رقم (٤٣)

أهم أسباب عدم قيام بعض إدارات العلاقات العامة بتقويم نشاطها
من وجهة نظر المسؤولين عن العلاقات العامة

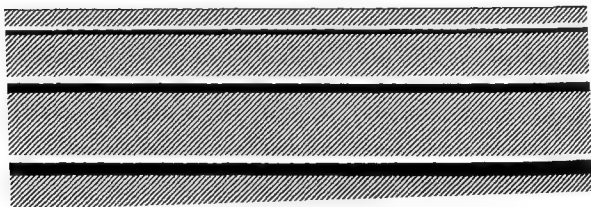
النسبة المئوية	أهم الأسباب
٨١,٥	عدم وجود غنصين بإجراء هذا التقويم.
٥٥,٦	إدارة العلاقات العامة تتلمس نتائج أعمالها أولاً بأول دون حاجة إلى تقويم.
٥١,٨	عدم اهتمام الإدارة العليا بنتائج التقويم.
٤٠,٧	الأهداف غير محددة و يصعب قياس ماتحقق منها.
٣٧,٠	أهداف العمل معدة ومعروفة ولا تحتاج إلى تقويم.
٣٧,٠	نشاط العلاقات العامة معنوى يصعب إخضاعه للقياس.

وتدل البيانات الواردة بالجدول السابق على أن معظم ماذكره المجيبون من أسباب لعدم قيام بعض إدارات العلاقات العامة بتقويم أنشطتها لايعتبر أسباباً جوهرية تحول دون التقويم أو تبرر عدم القيام بالتقويم وقياس النتائج. كما أن مواجهة معظم هذه الأسباب تقع على عاتق المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة كتوفير الإخصائين وتدريب بعض العاملين على أساليب القياس والتقويم والدقة في تحديد أهداف العلاقات العامة.

المحافل العامة

• الفصل الرابع •

أهم نتائج الدراسة
والتوصيات



أهم نتائج الدراسة والتوصيات

بعد أن عرضنا النتائج الخاصة بالجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية وأساليب ممارستها، تعرض في هذا الفصل أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية في المجالات التي تعرضت لها، وأهم المشكلات التي تصادف المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة، ثم نختمه بأهم الاقتراحات التي طرحها المسؤولون عن إدارات العلاقات العامة لمواجهة مشكلاتها وتطویرها ورفع كفاءتها، وأهم التوصيات التي يقترحها فريق البحث على ضوء نتائج الدراسة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي :

- * المبحث الأول : أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية.
- * المبحث الثاني : أهم المشكلات التي تصادف إدارات العلاقات العامة بالجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة .
- * المبحث الثالث : أهم الاقتراحات التي أبداه مسؤولو العلاقات العامة بالجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة لمواجهة مشكلات العلاقات العامة وتطویرها .
- * المبحث الرابع : أهم التوصيات .

أهم النتائج والمؤشرات العامة
التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية

المبحث الأول

أسفرت الدراسة الميدانية عن العديد من النتائج الخاصة بتنظيم إدارات العلاقات العامة وأساليب ممارستها وذلك على النحو التالي :

أولاً - النتائج الخاصة بالجوانب التنظيمية لإدارات العلاقات العامة :

(١) تزايد نسبة وجود إدارات علاقات عامة في جميع الجهات الحكومية بصفة عامة بنسبة ٨١,٧% ، مع نقص نسبة وجود هذه الإدارات في المديريات والوكالات والفروع .

(٢) تزايد الاتجاه إلى إطلاق مسمى «العلاقات العامة» على أجهزة العلاقات العامة بنسبة ٦٥% .

(٣) ميل ٤٩% من الجهات الحكومية إلى وضع إدارة العلاقات العامة لديها في مستوى الإدارة التنفيذية «إدارة» ، واتجاه ٢٠% إلى رفع مستوى العلاقات العامة إلى «إدارة عامة» .

(٤) اتجه النسبة الغالبة من الأجهزة الحكومية (٨٩%) إلى ربط إدارة العلاقات العامة بالإدارة العليا كمستوى إشرافي .

(٥) ميل نسبة كبيرة من إدارات العلاقات العامة (٧٧%) إلى عدم الاستعانة بالمستشارين الخارجيين في تخطيط أنشطة العلاقات العامة ووضع برامجها .

ثانياً - النتائج الخاصة بأهداف إدارات العلاقات العامة وأنشطتها :

(٦) تركز أهداف إدارات العلاقات العامة في عمليات الاتصال بالجمهور الخارجى والمتشكلة في العمل على دعم الصلة بوسائل الإعلام، وكسب تأييد الرأى العام وثقته عن طريق إمداد الجمهور بالمعلومات والحقائق عن المنشأة، والإعلام عن أهدافها وأوجه نشاطها، ونشر الرعى بأهمية الخدمات التى تقدمها .

(٧) أما من حيث أنشطة العلاقات العامة ووظائفها فيلاحظ أنها تتركز في تنظيم الزيارات واستقبال الوفود، ثم النشاط الإعلامى الذى يأتى في المرتبة الثانية، يليه النشاط الاجتماعى . كما تأتى الأنشطة الاتصالية العامة في الترتيب الأول من الأهمية من وجهة نظر المسئولين عن العلاقات العامة، يليها النشاط الإعلامى داخل المنشأة وخارجها .

(٨) أوضحت النتائج أيضاً أن ٥٣% من الجهات الحكومية تتداخل فيها اختصاصات إدارات العلاقات العامة بها مع اختصاصات ووظائف إدارات أخرى، مما يشير إلى عدم وضوح أنشطة العلاقات العامة في هذه الجهات، فضلاً عن قيام إدارات العلاقات العامة في ٢٣% من الجهات بأعمال لا تدخل في اختصاصها، وهو مؤشر آخر على عدم وضوح الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة .

ثالثاً - النتائج الخاصة بهيكل القوى العاملة بإدارات العلاقات العامة :

(٩) يبلغ متوسط أعداد العاملين بإدارات العلاقات العامة (١٠ أفراد) وهو عدد قليل نسبياً بالقياس إلى طبيعة المهام الإعلامية التخصصية للعلاقات العامة .

(١٠) زيادة نسبة الجهات التى يقل فيها عدد العاملين عن المتوسط (٧٣%)، وهى زيادة كبيرة تدل على عدم استخدام العدد المناسب من العاملين في معظم إدارات العلاقات العامة .

(١١) انجاء نسبة تصل إلى ٣٧٪ إلى تقليل عدد العاملين بأجهزة العلاقات العامة بها إلى أدنى حد (أقل من ٥ أفراد) .

(١٢) التوازن بين نسبة الوظائف الإشرافية (١٩٪) والوظائف غير الإشرافية (٨١٪) .

(١٣) زيادة نسبة العاملين في الوظائف الإدارية والكتابية (٣٣٪) على نسبة الوظائف التخصصية (٢٧,٨٪)، مما يخل بنسبة الإخصائيين المسؤولين عن ممارسة الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة .

(١٤) يمثل الحاصلون على مؤهلات جامعية نسبة متوسطة من شاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية تصل من حيث الاتجاه العام إلى ٤٧٪، وتزيد في حالة شاغلي الوظائف الإشرافية إلى ٤٩٪، وتصل إلى ٣٧٪ من إجمالي العاملين في أجهزة العلاقات العامة .

(١٥) تحقق الفشة (من أربع إلى أقل من ست سنوات) أعلى تكرار في عدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة، سواء من حيث الاتجاه العام (٣٢٪) أو بالنسبة للإشرافيين (٢١,٤٪) أو لشاغلي الوظائف التخصصية (٣٧,٦٪)، مما يدل على انخفاض عدد سنوات الخبرة التخصصية لدى نسبة كبيرة من العاملين بالعلاقات العامة .

(١٦) الانخفاض النسبي لعدد سنوات الخبرة لنسبة كبيرة من الإشرافيين تصل إلى ٦٤,٢٪ .

(١٧) تركيز التدريب على شاغلي الوظائف التخصصية، حيث تصل نسبة من انتظم منهم في دورات تدريبية إلى ٤٠,٦٪، وانخفاض نسبة من انتظم في التدريب من الإشرافيين حيث تصل إلى ١٨,٨٪، وهي نسبة منخفضة بالقياس إلى أهمية التدريب لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، خاصة مع انخفاض عدد سنوات الخبرة لديهم وهو ما يمكن تعويضه بالتدريب .

رابعا - النتائج الخاصة بالإتفاق على أنشطة العلاقات العامة :

- (١٨) تعاني إدارات العلاقات العامة ضغط الإتفاق وتقيده على أنشطتها، مع الارتفاع المستمر في تكلفة الخدمات الخاصة بالعلاقات العامة .
- (١٩) نقص المخصصات المالية عن القدر اللازم بالنسبة لجميع أنشطة العلاقات العامة لدى نسبة كبيرة من الجهات الحكومية تصل إلى ٧٣% .

خامسا - النتائج الخاصة بمدى استخدام البحوث في العلاقات العامة :

- (٢٠) الانخفاض الواضح في نسبة الجهات التي تقوم بإجراء البحوث والدراسات للاستعانة بها في تخطيط أنشطة العلاقات العامة، حيث تصل إلى ٣٠% بالنسبة للبحوث التي تجرى داخل الجهة، وإلى ٢٢% للبحوث التي تجرى خارجها .
- (٢١) التركيز على البحوث الخاصة بالجمهور الخارجى بالقياس إلى البحوث الخاصة بالجمهور الداخلى .
- (٢٢) إجراء البحوث لمواجهة مشكلة معينة وليس بصفة دورية لدى نسبة كبيرة من الجهات التي تقوم بإجراء البحوث (٥٣%) .
- (٢٣) اعتماد نسبة كبيرة من الجهات في جمع المعلومات على تحليل ما تنشره وسائل الإعلام وما يثار في الاجتماعات والمناقشات العامة من قضايا ومشكلات وآراء (٦٥%)، وتحليل التقارير (٤٥%) وهى مصادر مهمة في جمع المعلومات ولكنها ليست علمية أو موثوقا بها، ولا يمكن الاعتماد عليها كأساس في تخطيط الأنشطة الاتصالية والإعلامية للعلاقات العامة .
- (٢٤) انخفاض نسبة الجهات التي تستفيد من خبرات الاستشاريين ومراكز البحوث والجامعات في إجراء البحوث الخاصة بالعلاقات العامة (٣٧%) .

سادساً - النتائج الخاصة بمدى قيام إدارات العلاقات العامة بتخطيط أنشطتها :

(٢٥) تمثل الجهات التى لا تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة بها ٤,٤٢% من الجهات التى أجريت عليها الدراسة، وهى نسبة مرتفعة بالقياس إلى أهمية التخطيط .

(٢٦) تتسم خطط العلاقات العامة من حيث المستوى الزمنى بأنها خطط متوسطة الأجل، وتتبعها ٦٣% من الجهات، وتوضع على أساس خطة سنوية، بينما تقتصر ٣٤% من الجهات على الخطط قصيرة الأجل .

(٢٧) اتجه عدد كبير من الجهات (٧١%) إلى اتباع الأسس الموضوعية فى تحديد الميزانية التقديرية للعلاقات العامة والمتمثلة فى دراسة تكلفة الأنشطة والمشروعات المقرر القيام بها خلال فترة الخطة .

سابعاً - النتائج الخاصة بالنشاط الاتصالي لإدارات العلاقات العامة :

(٢٨) تحتل الوسائل المطبوعة المرتبة الأولى - بصفة عامة - كوسائل اتصالية تستخدمها إدارات العلاقات العامة بصفة دائمة، وتأتى فى مقدمتها الصحف والمجلات السعودية ثم مطبوعات المنشأة الموجهة إلى الجمهور الخارجى . أما الوسائل المرئية والمسموعة (الراديو والتلفزيون وأشرطة الفيديو) فتأتى فى المرتبة الثانية، بينما يأتى الاتصال المباشر فى المرتبة الثالثة .

(٢٩) يأتى الاتصال الشخصى فى الترتيب الأول من حيث الأهمية فى الاتصال بالجمهور الداخلى للمنشأة من وجهة نظر المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة .

(٣٠) تأتى الوسائل المطبوعة فى الترتيب الأول من حيث الأهمية فى الاتصال بفئات الجمهور الخارجى للمنشأة، يليها الاتصال الشخصى المباشر، ثم الوسائل المرئية والمسموعة فى الترتيب الثالث .

ثامناً - النتائج الخاصة بمدى اتقاء إدارات العلاقات العامة إلى تقويم أنشطتها :

(٣١) ضآلة نسبة إدارات العلاقات العامة التى تقوم بتقويم أنشطتها، حيث تصل إلى ٢٨% فى حالة التقويم الدورى المستمر للأنشطة، وإلى ٢٩,٧% فى حالة التقويم غير الدورى .

(٣٢) ضعف معظم الأساليب التى تستخدمها إدارات العلاقات العامة فى تقويم أنشطتها، حيث تعتمد بصفة أساسية على التقارير الدورية، وتحليل الشكاوى والنقد، والاجتهادات الشخصية، بينما تلجأ نسبة بسيطة جداً تصل إلى ١٣,٥% إلى استخدام الاستبانات والبحوث الميدانية لتقويم أنشطة العلاقات العامة .

(٣٣) ضعف المبررات التى يسوقها المسئولون عن أجهزة العلاقات العامة لعدم القيام بتقويم أنشطتها .

أهم المشكلات
التي تصادف إدارات العلاقات العامة
بالمجتمعات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة

المبحث الثاني

استهدفت الدراسة الميدانية - إلى جانب التعرف على الأوضاع التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وأساليب ممارستها - التعرف على أهم المشكلات التي تصادف إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة. و يوضح الجدول رقم (٤٤) أهم هذه المشكلات مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المسؤولين عن إدارات العلاقات العامة في الجهات التي أجريت عليها الدراسة.

جدول رقم (٤٤)

أهم المشكلات التي تصادف إدارات العلاقات العامة
بالوزارات والهيئات التي أجريت عليها الدراسة
مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر مسئول العلاقات العامة

النسبة %	المشكلة
٢١,٣	عدم تقدير الإدارة العليا لإدارة العلاقات العامة وعدم إعطائها الأهمية المفترضة، وعدم اهتمامها بتطوير الإدارة، وعدم اقتناع المسؤولين بأهمية العلاقات العامة اقتناعاً حقيقياً وسعوية إقناعهم بها وبأهميتها في دعم أداء أنشطة المؤسسة.
١٩,١	عدم وجود ميقاتية للعلاقات العامة أو نقص تخصصاتها إلى حد كبير مما يعوقها عن القيام بأى نشاط. قلة المتخصصين المدركين لعمل العلاقات العامة الصحيح، وتوظيف كوادر

تابع جدول رقم (٤٤)

النسبة %	المشكلة
١٧,٩	غير متخصصة، وعدم وجود كادر كاف من الموظفين في مجال العلاقات العامة، وعدم وجود الخبرات في إدارة العلاقات العامة، وتقص البرامج التدريبية في مجالها.
١٤,٥	عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة وماهيتها للجمهور وللعاملين، وعدم الفهم الواضح لدورها وأهميتها وطبيعة الأعمال التي تمارسها، ووجود مفاهيم خاطئة عن دورها.
٣,٤	تداخل عمل العلاقات العامة مع عمل بعض الإدارات الأخرى.
٣,٤	اهتمام الوسائل الإعلامية المختلفة بالمشورل الأول في الجهاز دون الاهتمام بإدارة العلاقات العامة، وعدم تعاون وسائل الإعلام المختلفة مع الإدارة بالشكل المطلوب.
٢,٢	عدم وجود حوافز غنطفة في عمل العلاقات العامة لتشجيع العمل فيها.
٢,٢	عدم إقبال الشباب على العمل في مجال العلاقات العامة.
٢,٢	عدم وجود هيكل وظيفي لإدارة العلاقات العامة.
٢,٢	النظر إلى إدارة العلاقات العامة على أنها إدارة تقوم بمهام تكميلية.
٢,٢	عدم وجود الأجهزة والمعدات والوسائل الاتصالية اللازمة لعمل العلاقات العامة (كأجهزة العرض والفيديو... الخ).
٢,٢	عدم دعم جهاز العلاقات العامة باحتياجاته وضمف إمكاناته.
١,١	الأعمال والهام الطارئة التي تكلف بها الإدارة من المشورلن تموق أدامها لدورها الأساسي.
١,١	البيروقراطية.
١,١	اتعدام الصلة بين إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية والأجهزة غير الحكومية.
١,١	أحياناً يتولى إدارة العلاقات العامة مشورلن غير متخصصين.
١,١	عدم ارتباط الإدارة بالرئيس الأعلى للمنشأة.
١,١	تموق كل عمل تنبناه العلاقات العامة.

أهم الاقتراحات

التي أبدتها مسئولو العلاقات العامة

بالأجهزة الحكومية التي أجريت عليها الدراسة

لمواجهة مشكلات العلاقات العامة وتطويرها

تضمنت الدراسة الميدانية جانباً خاصاً استهدف استقصاء الاقتراحات التي يراها المسئولون عن إدارات العلاقات العامة بالجهات الحكومية التي أجريت عليها الدراسة لمواجهة المشكلات التي ذكروا أنها تواجه العلاقات العامة، ولتطوير أدائها وزيادة كفاءتها. و يوضح الجدول رقم (٤٥) هذه الاقتراحات مرتبة حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر المجيبين من المسئولين عن إدارات العلاقات العامة.

جدول رقم (٤٥)

الاقتراحات التي أبدتها المسئولون عن إدارات العلاقات العامة

بالوزارات والمؤسسات التي أجريت عليها الدراسة لمواجهة مشكلات العلاقات العامة

وتطوير أجهزتها وزيادة كفاءتها مرتبة حسب أهميتها النسبية

النسبة %	الاقتراح
١٧,٠	ضرورة أن يكون العاملون في العلاقات العامة والمسئولون عنها مؤهلين ومتخصصين علمياً ومهنياً في مجالاتها، والعمل على دعم الإدارة بهذه الكوادر المؤهلة المتخصصة.

تابع جدول رقم (٤٥)

النسبة %	الاقتراح
١٥,٩	تخصيص بنود مالية للعلاقات العامة بشكل دائم ومستمر وزيادة المخصصات، وتوفير الاعتمادات.
١٠,٦	عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال العلاقات العامة والإعلام، وتكثيف هذه الدورات وإطالة مدتها ودعم مناهجها وزيادة الجانب العملي والتطبيقي فيها.
٩,٦	عقد دورات مركزة للإدارة العليا لتوعيتهم بأهمية العلاقات العامة.
٩,٦	ضرورة استعانة إدارات العلاقات العامة بالبحوث والدراسات من خلال الجامعات ومراكز البحوث والمراكز المتخصصة ومعهد الإدارة العامة، والاستعانة أيضاً بالمستشارين الخارجيين من المؤسسات والراكز العلمية المختلفة.
٧,٣	تشجيع إدارة العلاقات العامة، وإعطاؤها أهميتها وتقديرها، ومنحها صلاحيات أكبر، وترسيخ مفهومها، وفصل اختصاصاتها الرئيسية عن الإدارات الأخرى، والعمل على تحويلها إلى إدارة عامة.
٥,٣	توعية أفراد الجمهور بأهمية العلاقات العامة وتصحيح الفهم الخاطئ لها.
٥,٣	إعطاء الصلاحيات اللازمة لمسئول العلاقات العامة، بما في ذلك حرية اختيار العاملين المؤهلين المناسبين.
٢,١	عمل ندوات على مستوى عال لتوضيح دور العلاقات العامة.
٢,١	منع بدل تمثيل مناسب وحوافز لتشجيع الشباب على العمل في مجال العلاقات العامة.
٢,١	رفع اقتراح إلى اللجنة العليا للإصلاح الإداري بدراسة تحديد موقع إدارة العلاقات العامة في التنظيم الإداري.
٢,١	زيادة الاهتمام العلمي في الجامعات بموضوع العلاقات العامة.

تابع جدول رقم (٤٥)

النسبة %	الاقتراح
٢,١	عقد اجتماع دوري لمديري العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية المختلفة، وتبادل الزيارات بين إدارات العلاقات العامة، دعماً للروابط المهنية، ولإيجاد مزيد من التعاون المتبادل.
٢,١	صياغة مفهوم وطني عهد للعلاقات العامة يبدأ من التنظير.
٢,١	ضرورة اعتماد العلاقات العامة على الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة واستخدام البحوث والدراسات في تخطيط أنشطتها.
١,٠	أن يكون الارتباط الإداري للعلاقات العامة برئيس المؤسسة مباشرة.
١,٠	ضرورة إشراك إدارة العلاقات العامة في وضع أهداف وسياسات الإدارة بوضوح.
١,٠	توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لدعم عمل العلاقات العامة.
١,٠	الابتعاد عن الروتين القاتل في أعمال العلاقات العامة وأنشطتها.
١,٠	إنشاء جمعية سمعية قنص بأموال العلاقات العامة وتنسويها.

بعد أن عرضنا النتائج التفصيلية التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، والمشكلات والحلول المطروحة من وجهة نظر مشغولى العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية، نعرض مجموعة من التوصيات فى ضوء نتائج الدراسة، نرى أنها يمكن أن تغيد - إلى جانب الاقتراحات التى ذكرها المجيبون - فى تطوير أداء العلاقات العامة وزيادة فعاليتها فى الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية، وتتمثل أهم هذه التوصيات فيما يلى :

أولاً - بشأن ضرورة وجود إدارات علاقات عامة متخصصة بكافة الأجهزة الحكومية :

(١) أن تبادر الجهات أو الأجهزة الحكومية التى لا توجد بها إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة بالعمل على إنشاء أقسام علاقات عامة، خاصة فى الفروع والوكالات والمديرىات المنتشرة فى المناطق المختلفة بالملكة. ويمكن الاستعانة بالجهات المعنية بالتنمية الإدارية فى الملكة والتنسيق معها فى هذا الخصوص .

ثانياً - فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية للعلاقات العامة :

(٢) التنظيم :

(أ) توحيد المسميات التنظيمية للإدارات أو الأقسام أو الوحدات القائمة بنشاط العلاقات العامة تحت مسمى «العلاقات العامة» وإلغاء المسميات الأخرى التى لا تتفق مع المفهوم الصحيح للعلاقات العامة .

- (ب) تقويم مستوى العلاقات العامة بمستوى إدارة عامة في الوزارات والمؤسسات والهيئات والرئاسات العامة، والتدرج إلى مستوى إدارة المصالح الحكومية المركزية والمديريات والوكالات والفروع بالمناطق المختلفة .
- (ج) ارتباط إدارة العلاقات العامة بالإدارة العليا للمنشأة حتى يتاح لها مزيد من الفاعلية في إنجاز الأعمال الموكولة إليها .

(٣) الأهداف والأنشطة والاختصاصات :

- (أ) وضع سياسات محددة لإدارات العلاقات العامة تشمل المبادئ وقواعد العمل التي تحكم أهدافها وتحدد إطار عملها وتنظم علاقاتها داخل المنشأة وخارجها .
- (ب) تحديد اختصاصات وأنشطة إدارة العلاقات العامة على مستوى المنشأة، وعلى مستوى كل تقسيم تنظيمي داخلها بما يحقق : الموازنة مع الأهداف المحددة لها والوضوح الكامل للاختصاصات المشتركة بينها وبين الإدارات الأخرى بالمنشأة، مع مراعاة ألا يוכל إليها مالا يدخل في هذه الأنشطة والاختصاصات من أعمال تخرج عن طبيعة أعمال العلاقات العامة، والعمل على تحديث هذه الأنشطة بما يتفق والاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري الحديث .

(٤) القوى البشرية :

- (أ) دعم إدارات العلاقات العامة بالكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة والمدرّبة للعمل بها، خاصة في الجهات التي تعاني نقصاً في عدد العاملين بالعلاقات العامة لديها، والعمل على زيادة أعداد الإخصائيين في العلاقات العامة، لاسيما الحاصلين منهم على مؤهلات متخصصة عالية .
- (ب) وضع ضوابط ومقاييس موضوعية لاختيار العاملين بالعلاقات العامة، خاصة الإشرافيين والإخصائيين الذين يشغلون وظائف فنية، بما يضمن إسناد تلك

الوظائف لمن يتوافر فيهم التأهيل المناسب والمهارات والقدرات والخبرات اللازمة للقيام بمهام هذه الوظائف ومسئولياتها .

(ج) الاهتمام بتدريب العاملين بإدارات العلاقات العامة لرفع مستوى أدائهم وإكسابهم الخبرات العملية والسلوكية اللازمة لرفع كفاءة الأداء بالعلاقات العامة من ناحية ، ولتعويض النقص الملموس في عدد سنوات الخبرة لدى نسبة كبيرة من العاملين بالعلاقات العامة من ناحية أخرى ، وتركيز الجهود التدريبية على الإشرافيين وشاغلي الوظائف القيادية لتطوير قدراتهم الفنية والإدارية ، والتعاون في هذا المجال مع معهد الإدارة العامة والجامعات والمراكز البحثية والتدريبية .

(هـ) المخصصات والموارد :

تخصيص الموازنات المالية الكافية لإدارات العلاقات العامة لممارسة أوجه نشاطها المختلفة بكفاءة ، باعتبار أن هذا النشاط له دور إيجابي في التنمية الشاملة بالمملكة ، ولتمكين إدارات العلاقات العامة من التخطيط لبرامجها والتوسع في أنشطتها بمستوى يتناسب مع حجم النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي بالمملكة .

ثالثا - فيما يتعلق بضرورة دعم الدور الذي تقوم به إدارات العلاقات العامة على مستوى المنشأة :

التوصية لدى الإدارة العليا بالأجهزة الحكومية بما يلي :

(٦) إنشاء إدارات أو أقسام أو وحدات علاقات عامة في الجهات التي لا توجد بها علاقات عامة .

(٧) تدعيم إدارات العلاقات العامة القائمة وتزويدها بالكفاءات الوطنية المؤهلة والمختصة ، وتأمين احتياجاتها اللازمة لأداء العمل ، والاعتماد عليها كجهاز

اتصال فعال بالمنشأة، وتذليل الصعاب التي تواجهها في تنفيذ الخطط والأنشطة والبرامج .

(٨) إتاحة الفرصة لقيادات العلاقات العامة لحضور اجتماعات الإدارة العليا، حتى يمكنهم الإلمام بالسياسات العامة للمنشأة وقراراتها، بما يزيد من قدرتهم على شرحها وتفسيرها للعاملين وللأجهزة الإعلامية، وكذلك تمثيل إدارة العلاقات العامة كممثل أساسي في عضوية اللجان التي ترتبط أعمالها وأهدافها بوظائف العلاقات العامة أو تتصل بمصالح العاملين بالمنشأة .

رابعا - فيما يتعلق بتطوير أداء العلاقات العامة :

- التوصية لدى مديري العلاقات العامة بالجهات الحكومية بما يلي :
- (٩) تخلص الممارسة الفعلية لأنشطة العلاقات العامة من بعض الشوائب التي عقلت بها نتيجة قيامها بأعمال هامشية أو لا تدخل في اختصاصها .
- (١٠) انتهاز الأسلوب العلمي في تخطيط أنشطة العلاقات العامة وتنفيذها ومتابعتها وقياس نتائجها، والاهتمام في هذا الإطار بالجوانب التالية :
- الاعتماد على الأساليب العلمية والموضوعية في جمع البيانات والمعلومات وتوفير الحقائق ودراسة اتجاهات الرأي العام وتشخيص المشكلات والمواقف الفعلية التي تواجه المنشأة .
 - الاستعانة بالجهات العلمية كجهات استشارية في تخطيط أنشطة العلاقات العامة، وإجراء البحوث والدراسات، وتقويم النتائج .
 - دعم الأساليب المستخدمة في تقويم أنشطة العلاقات العامة وقياس النتائج على أسس علمية موضوعية .
- (١١) الاهتمام بكل مصادر المعلومات وصناديق الآراء والاقتراحات، وأساليب الاتصال الشخصي داخل المنشأة وخارجها، دعما لأنشطة الإعلام الجماهيري .

- (١٢) الالتزام بالصدق في عرض الحقائق والإعلام عن المنشأة، والأخذ بزمam المبادرة في مواجهة المواقف التي تتطلب تدخلاً من إدارة العلاقات العامة .
- (١٣) الإسهام في تعريف المواطنين بالخدمات المتعددة التي وفرتها الدولة وكيفية الاستفادة منها ، وفي حثهم على المشاركة الدائمة في تنفيذ الخطط التنموية على الصعيدين : الوطنى والمحلى .

الملاحق
الملاحق

ملاحق الدراسة

ملحق رقم ١

**قائمة بأسماء الجهات
التي أجريت عليها الدراسة الميدانية**

أولاً - المجالس والهيئات والدواوين والرئاسات العامة التابعة لمجلس الوزراء :

- (١) ديوان المراقبة العامة .
- (٢) الهيئة الملكية للجبيل و ينبع .
- (٣) الديوان العام للخدمة المدنية .
- (٤) مجلس القوى العاملة .
- (٥) رئاسة إدارات البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد .
- (٦) مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية .
- (٧) المؤسسة العامة للموانئ .

ثانياً - الوزارات والحرس الوطني :

- (٨) وزارة الصحة .
- (٩) وزارة البرق والبريد والهاتف .
- (١٠) وزارة المعارف .
- (١١) وزارة الإعلام .
- (١٢) وزارة الداخلية .
- (١٣) وزارة التخطيط .
- (١٤) وزارة الزراعة والمياه .
- (١٥) وزارة الصناعة والكهرباء .
- (١٦) وزارة المواصلات .
- (١٧) الحرس الوطني .

ثالثاً - المصالح الحكومية المركزية التابعة للوزارات، وإمارات المناطق، وأمانات المدن الكبرى والمصالح الحكومية :

- (١٨) مصلحة الإحصاءات العامة .
- (١٩) قوى الأمن الخاصة .
- (٢٠) الأمن العام .
- (٢١) الدفاع المدني .
- (٢٢) إمارة منطقة مكة .
- (٢٣) إمارة المنطقة الشرقية .
- (٢٤) إمارة منطقة تبوك .
- (٢٥) أمانة مدينة الرياض .
- (٢٦) أمانة مدينة جدة .
- (٢٧) أمانة مدينة الدمام .
- (٢٨) أمانة العاصمة المقدسة .

رابعاً - الجامعات والهيئات والمؤسسات العامة المركزية التابعة للوزارات :

- (٢٩) جامعة الملك سعود .
- (٣٠) جامعة الملك عبدالعزيز .
- (٣١) جامعة الملك فهد للبترول والمعادن .
- (٣٢) معهد الادارة العامة .
- (٣٣) صندوق التنمية الصناعية .
- (٣٤) دائرة الملك عبدالعزيز .
- (٣٥) المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق .
- (٣٦) المؤسسة العامة لتحلية المياه .
- (٣٧) المؤسسة العامة للبترول والمعادن .
- (٣٨) المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني .

(٣٩) المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية .

(٤٠) الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس .

خامساً - المديريات والوكالات والفروع بالمناطق المختلفة بالمملكة :

(٤١) المديرية العامة للشئون الصحية بالرياض .

(٤٢) مستشفى الرياض المركزى .

(٤٣) الإدار العامة لمكافحة المخدرات بالرياض .

(٤٤) مركز للمعلومات بوزارة الداخلية بالرياض .

(٤٥) وكالة الرئاسة لكليات البنات بالرياض .

(٤٦) المديرية العامة للبريد بالرياض .

(٤٧) فرع وزارة المعارف بالمنطقة الغربية .

(٤٨) ميناء جدة الإسلامى .

(٤٩) الديوان العام للخدمة المدنية بالمنطقة الغربية .

(٥٠) فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الغربية .

(٥١) فرع الحرس الوطنى بالمنطقة الغربية .

(٥٢) المنطقة الغربية للاتصالات .

(٥٣) إدارة الجوازات بمدينة جدة .

(٥٤) فرع مصلحة الزكاة والدخل بجدة .

(٥٥) فرع وزارة المالية بجدة .

(٥٦) مكتب العمل بمدينة جدة .

(٥٧) إدارة المنطقة الشرقية للبريد .

(٥٨) الإدارة العامة لمشروع الجبيل .

(٥٩) المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالدمام .

(٦٠) وكالة الوزارة للبتترول والمعادن بالظهران .

(٦١) فرع وزارة التجارة بالمنطقة الشرقية .

- (٦٢) مركز تأهيل المعوقين بالدمام .
- (٦٣) الإدارة العامة لتعليم البنات بالمنطقة الشرقية .
- (٦٤) مؤسسة النقد العربي السعودي بالدمام .
- (٦٥) المؤسسة العامة لتحلية المياه بالمنطقة الشرقية .
- (٦٦) إدارة المرور بالمنطقة الشرقية .
- (٦٧) المؤسسة العامة لخطوط حديد المملكة بالمنطقة الشرقية .
- (٦٨) الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية .
- (٦٩) المؤسسة العامة للخطوط السعودية بالمنطقة الشرقية .
- (٧٠) مصلحة المياه والصرف الصحي بالشرقية .
- (٧١) ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام .
- (٧٢) فرع وزارة المالية والاقتصاد الوطني بالمنطقة الشرقية .
- (٧٣) فرع وزارة الإعلام بالمنطقة الشرقية (الإعلام الخارجي) .
- (٧٤) قاعدة الملك عبدالعزيز الجوية بالمنطقة الشرقية .
- (٧٥) شرطة المنطقة الشرقية .
- (٧٦) إدارة كليات البنات بالدمام .
- (٧٧) المنطقة الشرقية للاتصالات .
- (٧٨) وكالة الحرس الوطني بالمنطقة الشرقية .
- (٧٩) مديرية الشؤون الصحية بالأحساء .
- (٨٠) الهاتف السعودي بمنطقة تبوك .
- (٨١) بلدية تبوك .
- (٨٢) شرطة منطقة تبوك .

طعن رقم ٢

استبانة

**من إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية
بالمملكة العربية السعودية**

يقوم معهد الإدارة العامة - ضمن خطة البحوث الميدانية التي يقوم بها - بإجراء دراسة ميدانية عن الجوانب التنظيمية والإدارية لإدارات العلاقات العامة وأقسامها بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأساليب ممارسة أنشطة العلاقات العامة بها .

وهذه الاستبانة هي الأداة العلمية التي قام بإعدادها وتصميمها مجموعة من أساتذة المعهد وخبرائه لجمع البيانات والمعلومات الميدانية الخاصة بهذا البحث . وسيتم ملء استمارات هذه الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية للباحث مع مشول العلاقات العامة بالجهاز الذي سيتم اختياره ضمن عينة البحث . وإذ نشكركم سلفاً على كريم تعاونكم في إمداد الباحثين بكل المعلومات والبيانات المطلوبة حتى تأتي هذه الدراسة بالمستوى العلمي المنشود وتعكس واقع العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمملكة كنقطة بداية لتقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير أساليب الممارسة العملية للعلاقات العامة، تؤكد لكم حرصنا الشديد على سرية هذه البيانات، وعلى استخدامها في أغراض البحث العلمي .
وتفضلوا بقبول خالص التحية والتقدير،

هيئة البحث

☐ ☐ ☐ : رقم مسلسل
☐ ☐ ☐ : رقم الحالة
☐ ☐ ☐ : الرمز

☐ ☐ : اسم الجهاز
☐ : عدد العاملين
..... : العنوان
..... : تاريخ إجراء البحث
..... : اسم الباحث
..... : اسم المراجع المكتبي
..... : تاريخ المراجعة

أولا - تنظيم الجهاز :

(١) هل يوجد لديكم جهاز متفرغ لممارسة أنشطة العلاقات العامة ؟

اسأل (٢)

اسأل (٥)

☐ ☐ ١ نعم
☐ ☐ ٢ لا

(٧) ما التسمية الوظيفية لجهاز العلاقات العامة لديكم ؟

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧

العلاقات العامة

الشئون العامة

العلاقات العامة والاستعلامات

العلاقات العامة والاتصال

العلاقات والشئون العامة

العلاقات العامة والمراسم

العلاقات العامة والإعلام

أخرى تذكر

.....

اسأل (٣)

.....

(٣) ما مستواه الإداري ؟

١
٢
٣
٤
٥
٦

إدارة عامة

إدارة

قسم

وحدة

شعبة

مكتب

أخرى تذكر

(٤) ما الارتباط الإداري لجهاز العلاقات العامة لديكم؟

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨
٩
١٠
١١
١٢
١٣
١٤
١٥
١٦
١٧

أمير المنطقة

الوزير

نائب الوزير

الرئيس العام

المحافظ

مدير الجامعة

رئيس مجلس الإدارة

الأمين العام

نائب رئيس مجلس الإدارة

وكيل الوزارة للشئون

وكيل الوزارة المساعد للشئون

المدير العام

مدير عام الشئون المالية والإدارية

مدير الشئون الإدارية

مدير الشئون المالية

مدير إدارة الإعلام

أخرى (تذكر)

اسأل (٨)

(٥) هل تمارس وظيفة العلاقات العامة من خلال إدارات أو أقسام أخرى لديكم؟

اسأل (٦)

١
٢

نعم

لا

قياسات الرأي العام
المشاركة في الأسابيع (المروور - النطاقات)
الشجرة .. الخ
أخرى (تذكر)

(٨) كم عدد العاملين بجهاز العلاقات العامة لديكم ؟

اسأل (٩)

(٩) كم منهم في :

وظائف إشرافية
وظائف تخصصية
وظائف فنية
وظائف إدارية وكتابية
أخرى

اسأل (١٠)

(١٠) مامسميات الوظائف التي يشغلها الإشرافيون وما أعداد العاملين الذين يشغلونها ؟

العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	أكثر يذكر
المسمى											
مدير عام											
مدير إدارة											
مساعد مدير											
رئيس قسم											
رئيس وحدة											
رئيس شعبة											
أخرى ... تذكر											

اسأل (١١)

(١١) مامسميات الوظائف التي يشغلها شاغلو الوظائف التخصصية ؟ وما عدد العاملين في كل

مسمى ؟

العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	أكثر يذكر
المسمى																
إخصائي																
مأمور علاقات																
باحث																
ممثل علاقات عامة																
مترجم																
آختر (يذكر)																

اسأل (١٢)

(١٢) ما المستوى التعليمي لشاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية من السعوديين ؟ وما

عدد العاملين في كل مستوى ؟

المستوى	العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	أكثر بذكر
دكتوراه												
ماجستير												
مؤهل جامعي أو عال												
مؤهل ثانوي												
مؤهل متوسط												
مؤهل أقل من المتوسط												
بدون مؤهل												

أسأل (١٣)

(١٣) ما المستوى التعليمي لشاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية من المتعاقدين ؟ وما

عدد العاملين في كل مستوى ؟

المستوى	العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	أكثر بذكر
دكتوراه												
ماجستير												
مؤهل جامعي أو عال												
مؤهل ثانوي												
مؤهل متوسط												
مؤهل أقل من المتوسط												
بدون مؤهل												

أسأل (١٤)

(١٤) ما المستوى التعليمي لساغلي الوظائف الفنية المتوسطة والإدارية والكتابية ؟ وما عدد العاملين في كل مستوى ؟

المستوى	العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	أكثر يذكر
مؤهل ثانوى																	
مؤهل متوسط																	
مؤهل أقل من متوسط																	
يدون مؤهلات																	
أخرى																	

سأل (١٥)

(١٥) ما عدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة لساغلي الوظائف الإدارية والتخصصية ؟ وما عدد العاملين بالنسبة لعدد سنوات الخبرة ؟

المستوى	العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	أكثر يذكر
أقل من سنتين												
من سنتين إلى أقل من ٤												
من ٤ إلى أقل من ٦												
من ٦ إلى أقل من ٨												
من ٨ إلى أقل من ١٠												
١٠ سنوات فأكثر (يذكر)												

سأل (١٦)

(١٦) ماعدد من انتظموا في دورات تدريبية في العلاقات العامة من شاغلي الوظائف المختلفة ؟

الوظائف	المعد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	أكثر يذكر
وظائف إشرافية																	
وظائف تخصصية																	
وظائف فنية																	
وظائف إدارية وكتابية																	

اسأل (١٧)

(١٧) هل تعتقدون أن هنالك إدارات أو أقساماً أخرى في الجهاز تقوم بأعمال تعتبرونها من صميم أعمال العلاقات العامة ؟

اسأل (١٨)

اسأل (٢٠)

	١
	٢

نعم

لا

(١٨) ماهي هذه الإدارات أو الأقسام ؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

اسأل (١٩)

(١٩) ما أعمال العلاقات العامة التي تقوم بها هذه الإدارات أو الأقسام ؟
(الرجاء كتابة اسم الإدارة أو القسم أمام نوع النشاط)

اسم الإدارة أو القسم
الذي يقوم بالأعمال

	<input type="checkbox"/>	إصدار النشرات
	<input type="checkbox"/>	عقد الندوات والمؤتمرات
	<input type="checkbox"/>	إقامة الحفلات
	<input type="checkbox"/>	بحث الشكاوى
	<input type="checkbox"/>	عقد لقاءات مع الجمهور الداخلى (العاملين)
	<input type="checkbox"/>	عقد لقاءات مع الجمهور الخارجى
	<input type="checkbox"/>	الرد على الاستفسارات
	<input type="checkbox"/>	الرد على ما ينشر فى الصحف والمجلات
	<input type="checkbox"/>	نشر مطبوعات الجهاز
	<input type="checkbox"/>	القيام بالنشاط الإعلاني والدعائي والترويجي
	<input type="checkbox"/>	تنظيم الرحلات
	<input type="checkbox"/>	أعمال التشهيلات «جوائز» تخليص،
	<input type="checkbox"/>	حجوزات، تعقيب»
	<input type="checkbox"/>	تنظيم زيارات الوفود
	<input type="checkbox"/>	إقامة المعارض
	<input type="checkbox"/>	قياسات الرأى العام
	<input type="checkbox"/>	المشاركة فى الأسابيع (المرور - النظافة -
	<input type="checkbox"/>	الشجرة ... الخ)
	<input type="checkbox"/>	أخرى (تذكر) _____

(٢٠) هل ترون أن إدارة العلاقات العامة بالجهاز تقوم بأعمال ليست من أعمال العلاقات العامة وإنما من اختصاص إدارات أو أقسام أخرى في الجهاز؟

اسأل (٢١)

	١
	٢

نعم

لا

اسأل (٢٢)

(٢١) ماهذه الأعمال ؟

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

أعمال متصلة بنقل العاملين (الحركة)

الترجمة

الإسكان

الاستعلامات

التسهيلات «جوازات ، تأجيل ، حجوزات ، تعقيب»

الاتصالات الإدارية

تدريب العاملين

بعض اختصاصات شؤون الموظفين

التخطيط للأعمال المختلفة للجهاز

المتابعة للأعمال المختلفة للجهاز

تجهيز بيانات عن العاملين

أعمال السكرتارية

بعض أعمال المشتريات

الخدمات الإدارية

أخرى (تذكر) _____

اسأل (٢٢)

(٢٢) ما طبيعة العلاقة بين إدارتكم وإدارة العلاقات العامة في الجهة التي يتبعها الجهاز
أوفي الجهات التابعة لكم ؟

العلاقة مع الجهة التي يتبعها الجهاز	العلاقة مع الجهات التابعة للجهاز	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التنسيق
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التعاون
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تبادل الخبرات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تبادل المعلومات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المتابعة والرقابة وتقويم الأداء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحديد المخصصات المالية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحديد نشاطات العلاقات العامة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التعرف على أوجه النشاط
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	غير واضحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	معدومة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أخرى (تذكر) _____

أسأل (٢٣)

(٢٣) هل يستعين الجهاز بخبرات استشارية من خارجه في تخطيط أو وضع برامج
ونشاطات العلاقات العامة ؟

أسأل (٢٤)	<input type="checkbox"/>	نعم
	<input type="checkbox"/>	أحيانا
أسأل (٢٥)	<input type="checkbox"/>	لا

(٢٤) ما الأنشطة التي تقوم بها هذه الجهات الخارجية ؟

ثانياً - أنشطة العلاقات العامة :

(٢٥) من بين الأنشطة التالية، ما أوجه النشاط التي تمارسها إدارة العلاقات العامة لديكم، وبأى درجة تمارس ؟

تمارس تمارس لا

دائماً أحياناً تمارس

<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١

— أعمال التسهيلات «جوازات سفر، تأشيرات، حجز،

خدمات، تعقيب»

— تنظيم الزيارات

— استقبال الوفود

— عقد الندوات والمؤتمرات

— إقامة الحفلات

— بحث الشكاوى

— الرد على الاستفسارات

— الرد على ما ينشر في الصحف والمجلات

— عقد لقاءات مع الجمهور الداخلي (العاملين).

— عقد لقاءات مع الجمهور الخارجي

— إصدار كتيبات ونشرات للجمهور الداخلي

تمارس تمارس لا
دائماً أحياناً تمارس

<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	٣	٢	١

— إصدار كتيبات ونشرات للتوزيع على الجمهور الخارجي .

— تخطيط الحملات الإعلانية

— تنفيذ الإعلانات

— القيام بالنشاط الإعلامي عن المنشأة

— تنظيم الرحلات

— القيام بإجراء بحوث ودراسات في الموضوعات التي تهتم

الملاقات العامة .

— قياس الرأي العام

— النشاط الاجتماعي

— النشاط الثقافي

— إقامة المعارض

— المشاركة في الأسابيع «المروء، النظافة، الشجرة .. الخ»

— نشاطات أخرى تذكر

اسأل (٢٦)

(٢٦) مآدرآة الأهمفة الفف فوف لكل نشاف فمارسه إءارة العلفاف العامة من بف

النشاطاف الفاف :

(أ) النشاط الاجفماعف :

مهم آءأ	مهم	مفوسف	قلفل	غير مهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... رفلاف

... ففلاف

... إعافاف مافة

... نشاط اجفماعف عام

(ب) النشاط الإعلامف الفافف والفارفف :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... فءواف ومفقراف .

... مفافراف .

... مفلاف ومطبوعات وكففاف ونشراف فافففة .

... مفلاف ومطبوعات ونشراف وكففاف للفزففع

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... الفارفف .

... الففام بالفلاف الإعلامفة .

... إقامة المعارف (مففة أو فوففة) .

... الاشتراك فف المعارف .

(آ) أنشفة اتصالفة عامة :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

... اسفبال الوفف وففظم الزفارف .

... فففظم الاتصال بالفففاف والفففاف

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... والأففة الأفرى .

... فففم المفااف .

... أعمال الففففلاف «فففواف»

... فوافاف ، فففف ، فففف»

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(ء) النشاط الرفافف :

أسال (٢٧) -----

(٢٧) ما الأهداف التي تسعى إدارة العلاقات العامة في الجهاز إلى تحقيقها وما مدى أهمية كل هدف منها من وجهة نظركم ؟

مهم قليل غير
جدا مهم الأهمية مهم

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

— الإعلام عن أهداف الجهاز وأوجه نشاطه .

— شرح سياسة الجهاز للجمهور الداخلي .

— شرح سياسة الجهاز للجمهور الخارجي

— الرد على الشائعات الضارة بالجهاز .

— العمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام ، بإمداده

بالمعلومات الصحيحة والحقائق ومشروعات الجهاز

وخدماته .

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

— تقديم الخدمات للجمهور الداخلي للجهاز .

— نشر الوعي داخل الجهاز .

— كسب ثقة وتعاون الجمهور الخارجي

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

— تنمية المستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين بالجهاز .

— دعم التعاون المثمر بين العاملين والإدارة .

— التمييز بأنسب الوسائل لزيادة الكفاءة

— دعم العلاقة بين الجهاز والأجهزة الأخرى .

— دعم الصلة مع أجهزة الإعلام .

— التعرف على متطلبات جماهير الجهاز بالداخل

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ورفعها إلى الإدارة .

— التعرف على متطلبات جماهير الجهاز بالخارج

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ورفعها إلى الإدارة .

(٢٩) ما المدة الزمنية لهذه الخطوة ؟

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨

- أقل من ٣ أشهر
- ٣ أشهر إلى أقل من ٦ أشهر
- ٦ أشهر إلى أقل من سنة
- سنة —
- سنتان —
- ٣ سنوات —
- أكثر تذكر ..
- أخرى تذكر ..

اسأل (٣١)

(٣٠) ما أسباب عدم وضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة ؟

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- العمل روتيني ومتعارف عليه ولا يحتاج لخطة .
- عدم وجود مخصصات مالية كافية .
- تغليب الاعتبارات الشخصية في النشاط .
- عدم توافر الإحصائيين في مجال تخطيط العلاقات العامة .
- وجود ظروف يومية متعددة لا تسمح بضبط عملية التخطيط .
- الإدارة العليا لم تطلب ذلك .
- عدم وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة .
- توزيع نشاط العلاقات العامة على جهات متعددة .
- العلاقات العامة كوظيفة لا تزال في البداية .
- قصور الفهم بالنسبة للعلاقات العامة .
- عدم الاهتمام بالعلاقات العامة .

- ☐ — عدم وجود قوى عاملة كافية للإدارة.
- ☐ — اقتصاد عمل الإدارة على التسهيلات «حجوزات، تخفيض، جوازات، تعقيب» لا يحتاج لحطة.
- ☐ — التخفيض المستمر بين المشرفين على العلاقات العامة لا يجعل لوظيفة التخطيط معنى أو أهمية.
- ☐ — جهاز العلاقات العامة لا يقوم على أساس علمي واضح.
- ☐ — حداثة الجهاز تجعل العملية التخطيطية صعبة.
- ☐ — أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية.
- ☐ — تقوم إدارات أخرى بالجهاز بوضع خطة العلاقات العامة.
- ☐ — أخرى (تذكر) _____
- _____
- _____
- _____

☐
☐

— لا يعرف السبب

اسأل (٣١)

(٣١) هل تقومون بوضع ميزانية تقديرية لنشاط إدارة العلاقات العامة لديكم ؟

اسأل (٣٢)

اسأل (٣٣)

	١
	٢

نعم
لا

(٣٢) ما الأسس التى تؤخذ فى الاعتبار عند وضع هذه الميزانية التقديرية لنشاط إدارة العلاقات العامة ؟

- ☐ وفقاً للميزانيات السابقة .
- ☐ المصروفات الفعلية فى الميزانية السابقة .
- ☐ ما تسمح به الميزانية العامة للجهاز .
- ☐ الأنشطة والمشروعات المقرر القيام بها .
- ☐ احتمالات الزيادة فى النشاط فى العام القادم .
- ☐ الميزانية مفتوحة لتلبية الاحتياجات دون تحديد .
- ☐ أخرى (تذكر) _____

اسأل (٣٣)

(٣٣) هل تصادفكم صعوبات فى تحديد المخصصات المالية لنشاط العلاقات العامة ؟

اسأل (٣٤)

اسأل (٣٥)

	١
	٢

نعم

لا

(٣٤) ما أهم هذه الصعوبات ؟

- ☐ - عدم تفهم المسئولين لأهمية العلاقات العامة.
- ☐ - عدم كفاية المخصصات المالية بسبب ضغط الإنفاق.
- ☐ - نقل بعض مخصصات العلاقات العامة للصرف منها على نشاطات أخرى تفدت اعتماداتها.
- ☐ - ارتفاع تكلفة الأنشطة والخدمات الخاصة بالعلاقات العامة.
- ☐ - ضغط الميزانية العامة للجهاز.
- ☐ - تخفيض ميزانيات العلاقات العامة كلما احتاج الأمر إلى ضغط المصروفات.
- ☐ - أخرى (تذكر)

اسأل (٣٥)

(٣٥) ما مدى كفاية المخصصات المالية لنشاطات العلاقات العامة ؟

- ☐ - المخصصات أقل من اللازم بالنسبة لجميع النشاطات
- ☐ - المخصصات أقل من اللازم لبعض النشاطات ، وهي :

- ☐ - المخصصات مناسبة لطبيعة النشاط
- ☐ - المخصصات أكثر من اللازم بالنسبة لجميع النشاطات
- ☐ - المخصصات أكثر من اللازم في بعض النشاطات وهي :

اسأل (٣٦)

رابعاً - الاتصال :

(٣٩) من بين الوسائل الاتصالية التالية ما درجة استخدام كل منها في مجال العلاقات العامة لديكم ؟

لا تستخدم تستخدم دائماً أحياناً نادراً تستخدم

(أ) الوسائل المطبوعة :

• الصحف :

١	٢	٣	٤	— صحف سعودية (عربية وأجنبية) .
١	٢	٣	٤	— صحف خليجية
١	٢	٣	٤	— صحف عربية
١	٢	٣	٤	— صحف أجنبية

• المجلات العامة والمتخصصة :

١	٢	٣	٤	— مجلات سعودية عامة
١	٢	٣	٤	— مجلات خليجية عامة
١	٢	٣	٤	— مجلات عربية عامة
١	٢	٣	٤	— مجلات أجنبية عامة
١	٢	٣	٤	— مجلات متخصصة سعودية
١	٢	٣	٤	— مجلات متخصصة خليجية وعربية
١	٢	٣	٤	— مجلات متخصصة أجنبية

• المطبوعات الخاصة بالمنشأة :

مجلات مطبوعة داخل الجهاز تتضمن
الأخبار والأنشطة الداخلية والجوانب
الاجتماعية بالجهاز.

١	٢	٣	٤
---	---	---	---

لا تستخدم	تستخدم نادراً	تستخدم أحياناً	تستخدم دائماً
			المطبوعات الموجهة إلى الجمهور
			الخارجي كالأدلة التوجيهية
			والنشرات والتقارير الدورية
١	٢	٣	٤ المطبوعة.
			المطبوعات الداخلية للجهاز كأدلة
١	٢	٣	٤ الموظفين والعاملين الجدد والكتيبات.
١	٢	٣	٤ المصقات في الأماكن العامة.
١	٢	٣	٤ المصقات داخل الجهاز.
١	٢	٣	٤ البريد المباشر.
١	٢	٣	٤ الخطابات والرسائل للجمهور الداخلي.
(ب) الوسائل المرئية والمسموعة :			
١	٢	٣	٤ التلفزيون
١	٢	٣	٤ الإذاعة
١	٢	٣	٤ أشرطة الفيديو للعرض العام أو الخاص.
(ج) طرق الاتصال الشخصي :			
١	٢	٣	٤ المعارض العامة أو الخاصة أو النوعية
١	٢	٣	٤ المؤتمرات.
١	٢	٣	٤ الندوات والمحاضرات.
١	٢	٣	٤ المقابلات الشخصية.
			الاجتماعات الخاصة بمناقشة مشكلات
١	٢	٣	٤ العمل مع العاملين.

لا	تستخدم	تستخدم	تستخدم
تستخدم	نادراً	أحياناً	دائماً
١	٢	٣	٤

(د) أخرى تذكر _____

أسأل (٣٧)

(٣٧) الرجاء ترتيب أشكال وسائل الاتصال التالية حسب درجة أهميتها من وجهة نظركم معطياً رقم (١) لأكثرها أهمية ورقم (٧) لدرجة الأهمية التالية، وهكذا ...

* الاتصال بالجمهور الداخلي (العاملين بالجهاز) :

□ ١٠ □ ٩ □ ٨ □ ٧ □ ٦ □ ٥ □ ٤ □ ٣ □ ٢ □ ١

— المقابلات

الشخصية

— السندات

□ ١٠ □ ٩ □ ٨ □ ٧ □ ٦ □ ٥ □ ٤ □ ٣ □ ٢ □ ١

والمحاضرات

— الخطابات

والرسائل

□ ١٠ □ ٩ □ ٨ □ ٧ □ ٦ □ ٥ □ ٤ □ ٣ □ ٢ □ ١

الداخلية

— الاجتماعات

الخاصة بمناقشة

مشكلات

العمل مع

□ ١٠ □ ٩ □ ٨ □ ٧ □ ٦ □ ٥ □ ٤ □ ٣ □ ٢ □ ١

العاملين.

المجلات

المطبوعة الموجهة

إلى العاملين

والتي تتضمن

أخبار الجهاز

وأنشطته

والجوانب

الاجتماعية.

المطبوعات

الداخلية للجهاز

كأدلة الموظفين

والعاملين الجدد

والكتيبات.

أخرى (ماهى)

.....

.....

.....

□ □ ١٠ □ ٩ □ ٨ □ ٧ □ ٦ □ ٥ □ ٤ □ ٣ □ ٢ □ ١

□ □ ١٠ □ ٩ □ ٨ □ ٧ □ ٦ □ ٥ □ ٤ □ ٣ □ ٢ □ ١

□ □ ١٠ □ ٩ □ ٨ □ ٧ □ ٦ □ ٥ □ ٤ □ ٣ □ ٢ □ ١

* الاتصال بالجمهور الخارجى :

التلفزيون

الراديو

أشرطة الفيديو

للعرض العام أو

الخاص.

— المصحف

— المجلات

— المعارض

— الحفلات

— البريد المباشر

— المؤتمرات

والندوات

— الاجتماعات

الخاصة بمناقشة

مشكلات

المتعاملين مع

الجهاز.

— المطبوعات

الموجهة إلى

الجمهور

الخارجي

كالدلة

التعريفية

والنشرات

والتقارير

الدورية

المطبوعة.

<input type="checkbox"/>	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
<input type="checkbox"/>	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

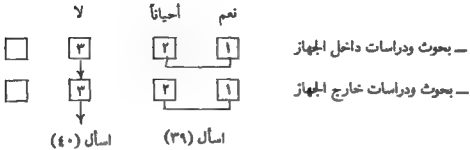
<input type="checkbox"/>	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
--------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

<input type="checkbox"/>	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
--------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

اسأل (٣٨)

خامساً - بحوث العلاقات العامة :

(٣٨) هل تقومون بعمل بحوث ودراسات في مجال العلاقات العامة ؟



(٣٩) ما نوع هذه البحوث ؟

- ☐ — بحوث تستهدف التعرف على الصورة الذهنية للجهاز لدى فئات الجماهير التي تتعامل معه والهيئات والمنظمات والأجهزة الأخرى بالمنطقة وبالمملكة، ونوع المعلومات لديهم عن الجهاز.
- ☐ — بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التي يعانيها الجمهور الخارجي في التعامل مع الجهاز واقتراحاته لحلها . .
- ☐ — بحوث تستهدف التعرف على أهم المشكلات التي يعانيها العاملون بالجهاز واقتراحاتهم لحلها .
- ☐ — قياس اتجاهات الرأي العام السائد لدى الجمهور الخارجي نحو الجهاز.
- ☐ — قياس اتجاهات الرأي العام السائد لدى العاملين .
- ☐ — قياس الروح المعنوية لدى العاملين .
- ☐ — بحوث تستهدف التعرف على آراء واتجاهات نوعيات معينة من الجماهيرهم الجهاز التعرف عليها .

- بحوث تستهدف التعرف على الظروف والمتغيرات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية الوطنية أو الخليجية أو العربية أو الدولية المؤثرة في عمل الجهاز.

☐

- بحوث تستهدف قياس فعالية برامج العلاقات العامة وأنشطتها.

☐

- بحوث تستهدف تقويم وسائل الإعلام والاتصال لاستخدام أفضلها في برامج العلاقات العامة.

☐

- أخرى (تذكر)

.....

.....

☐

اسأل (٤٠)

(٤٠) ما الطرق التي تتبعونها في جمع البيانات الخاصة بهذه البحوث ؟

- البحوث الميدانية باستخدام الاستفتاءات والاستقصاءات.

☐

- تحليل ما تنشره وسائل الإعلام عن المنشأة.

☐

- تحليل التقارير.

☐

- تحليل الشكاوى والتظلمات.

☐

- بحوث مكتبية ونظرية ووثائقية.

☐

- الاجتماعات والمناقشات العامة.

☐

- الاكتفاء بنتائج بعض البحوث والدراسات التي تجريها أجهزة أخرى.

☐

- أخرى (تذكر)

☐

.....

اسأل (٤١)

(٤١) ما الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من استخدام هذه البحوث ؟

- ☐ - تفهم اتجاهات العاملين .
- ☐ - تفهم اتجاهات الجمهور الخارجى .
- ☐ - قياس مدى نجاح المنشأة فى تحقيق أهدافها .
- ☐ - معرفة السليات والمشكلات لتلافيها .
- ☐ - توجيه الرسالة الإعلامية المناسبة إلى الجمهور المناسب فى الوقت المناسب .
- ☐ - التوصية بتعديل بعض السياسات والقرارات الإدارية للمنشأة طبقاً لما تستفر عنه نتائج البحوث .
- ☐ - اكتشاف وسائل وأساليب التأثير فى الجمهور الداخلى والخارجى .
- ☐ - الفهم الأفضل للمتغيرات والظروف التى يعمل الجهاز فى ظلها .
- ☐ - التعرف على مدى نجاح برنامج العلاقات العامة فى تحقيق أهدافه التأثيرية فى الجمهور الداخلى والخارجى وتقويم نشاط العلاقات العامة .
- ☐ - محاولة تقديم أفضل الخدمات للعاملين بالمنشأة على أساس استقصاء تفضيلاتهم الفعلية .
- ☐ - معرفة رأى الجمهور بصفة عامة أو فى موضوعات وقضايا معينة يهم الإدارة معرفتها .
- ☐ - أخرى (تذكر)

أسأل (٤٢)

(٤٢) هل تستعين الإدارة بجهات أخرى للقيام بهذه البحوث ؟

اسأل (٤٣)

اسأل (٤٥)

{		١	نعم
		٢	أحياناً
		٣	لا

(٤٣) ما هي هذه الجهات ؟

☐

— إدارات البحوث بالجهاز.

☐

— إدارات البحوث بالجهة التابع لها الجهاز.

☐

— مكاتب استشارية ومراكز ومنشآت بحوث متخصصة.

☐

— الجامعات.

— أخرى (تذكر)

☐

اسأل (٤٥)

(٤٤) ما أهم أسباب عدم الاستعانة بالبحوث ؟

☐

— عدم وجود تخصصات مالية.

☐

— عدم وجود متخصصين في البحث.

☐

— عدم إيمان الإدارة بأهمية البحث.

☐

— طبيعة عمل العلاقات العامة لا تحتاج إلى بحوث.

☐

— المشكلات التي صادفتنا لأن لا تحتاج إلى بحث.

☐

— عدم وجود قسم للبحوث بالجهاز.

----- أخرى (تذكر) -----

☐☐

اسأل (٤٥)

سادساً - تقويم نشاط العلاقات العامة :

(٤٥) هل تقومون بتقويم نشاط العلاقات العامة في الجهاز؟

اسأل (٤٦)

{

☐☐☐☐

نعم
أحياناً
لا

اسأل (٤٩)

(٤٦) ما الطرق التي تتبعونها في هذا التقويم ؟

----- الاستقصاءات والبحوث الميدانية لقياس مدى التغير في المعلومات

والآراء والاتجاهات والسلوك لدى فئات الجمهور المستهدفة بعد التعرض

لببرنامج العلاقات العامة.

----- التقارير الدورية ومتابعة الأعمال .

----- المقارنة النظرية بين الخطوة والإنجاز.

----- تحليل الشكاوى والنقد .

----- المقارنة بالأعوام السابقة.

----- الاجتهادات الشخصية .

----- أخرى تذكر -----

☐☐☐☐☐☐☐

اسأل (٤٧)

(٤٧) هل تصادفكم عوائق في عملية التقويم ؟

اسأل (٤٨)

اسأل (٤٩)

{

١
٢
٣

نعم
أحياناً
لا

(٤٨) ما أهم هذه العوائق ؟

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

اسأل (٥٠)

— نقص الاعتمادات

— عدم وجود متخصصين يقومون بالتقويم

— عدم الاهتمام بأهمية استخدام الأسلوب العلمي في ممارسة نشاط

العلاقات العامة .

— عدم وجود خطة لجهاز العلاقات العامة .

— عدم تحديد الأهداف تحديداً واضحاً .

— نقص البيانات اللازمة لعملية التقويم .

— غياب النموذج النمطي للقياس .

— صعوبة تطويع المتغيرات للقياس .

— عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقويم التي ترفع إليها

للأخذ بها .

— عدم انتظام نشاط العلاقات العامة .

— أخرى (تذكر)

(٤٩) ما أسباب عدم تقويم نشاط العلاقات العامة؟

- ☐ — أهداف العمل محدودة ومعروفة ولا تحتاج إلى تقويم.
- ☐ — الأهداف غير محددة و يصعب قياس ما تحقق منها .
- ☐ — عدم اهتمام الإدارة بنتائج التقويم .
- ☐ — عدم وجود مختصين لإجراء هذا التقويم .
- ☐ — نشاط العلاقات العامة معنوى يصعب إخضاعه للقياس .
- ☐ — الجهاز يتسلم نتائج أعماله أولاً بأول دون حاجة إلى تقويم .
- ☐ — أخرى (تذكر)

☐

اسأل (٥٠)

سابعاً — المشكلات واقتراحات التطوير :

- (٥٠) تواجه أجهزة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي عدة مشكلات وصعوبات .
(من واقع خبرتك وممارستك العملية للعلاقات العامة .. الرجاء ذكر أهم ٣ مشكلات تصادفك ، مع ترتيبها حسب أولويتها مطلقاً رقم (١) لأهم هذه المشكلات ، ورقم (٢) للمشكلة التالية في الأهمية ... وهكذا .)

..... (١)

..... (٢)

..... (٣)

اسأل (٥١)

(٥١) ما أهم ٣ اقتراحات ترون أنها ضرورية لمواجهة هذه الصعوبات ، وتطور أجهزة العلاقات العامة وزيادة كفاءتها ؟ (مع رجاء ترتيبها حسب أولويتها) .

_____ (١)

_____ (٢)

_____ (٣)

اسأل (٥٢)

ثامناً — بيانات عامة عن الجهاز :

☐ ☐

(١/٥٢) سنة التأسيس :

☐ ☐

(٢/٥٢) طبيعة النشاط الذى يقوم به :

ثاسعاً — بيانات شخصية عن أجريت معه المقابلة (اختيارية) :

_____ (١/٥٣) الاسم :

☐ ☐

_____ (٢/٥٣) مسمى الوظيفة التى يشغلها :

أولاً - وثائق الندوات والمؤتمرات الوطنية والعربية التى عقدت فى مجال العلاقات العامة بالأجهزة الحكومية، وهى مجموعة المؤتمرات والندوات التالية (مرتبة تاريخياً) :

- (١) مؤتمر إدارة العلاقات العامة فى الأجهزة الحكومية بمصر، القاهرة : برنامج القادة الإداريين، الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، ١٩٨٠م.
- (٢) ندوة العلاقات العامة والإعلان فى الأردن، جامعة اليرموك، ١٩٨٤م.
- (٣) الندوة الأولى للعلاقات العامة للمرافق الحكومية بالمنطقة الغربية بالملكة، جدة، المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة، ١٤٠٤هـ.
- (٤) الندوة الثانية للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالملكة، جدة، الدفاع الجوى الملكى السعودى، ١٤٠٥هـ.
- (٥) الندوة الثالثة للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالملكة، جدة، المؤسسة العامة للبترول والمعادن «بترومين» ١٤٠٧هـ.
- (٦) الندوة الرابعة للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالملكة، جدة، الحرس الوطنى : وكالة المنطقة الغربية، ١٤٠٨هـ.
- (٧) الندوة الأولى للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الشرقية، الدمام، إمارة المنطقة الشرقية، ١٤٠٨هـ.
- (٨) الندوة الخامسة للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالملكة، جدة، الرئاسة العامة لرعاية الشباب، ١٤٠٩هـ.
- (٩) الندوة الثانية للعلاقات العامة بالأجهزة الحكومية بالمنطقة الشرقية، الدمام، إمارة المنطقة الشرقية، ١٤١٠هـ.

ثانياً - كتب ودراسات عربية منشورة :

- (١) الدكتور جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٤م.
- (٢) حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م.
- (٣) الدكتور سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة في مصر: دراسة ميدانية، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٧٥م.
- (٤) الدكتور سمير محمد حسين، إدارة العلاقات العامة في مصر: دراسة ميدانية تتبعية، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨١م.
- (٥) الدكتور سمير محمد حسين، الإعلام والاتصال بالجمهور والرأى العام، القاهرة : عالم الكتب، ١٩٨٤م.
- (٦) الدكتور سيد الهوارى، التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٨٠م.
- (٧) الدكتور عبدالباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعى، الطبعة الثالثة، القاهرة : مكتبة الأنجلو، ١٩٧١م.
- (٨) الدكتور على أحمد على، والدكتورة روجية السيد، الاتصالات الإدارية والجمهوريه، القاهرة : مكتبة عين شمس، بدون تاريخ .
- (٩) الدكتور على السلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة : مكتبة غريب، ١٩٨١م.
- (١٠) الدكتور على السلمى، الإدارة المعاصرة، القاهرة : مكتبة غريب، ١٩٨٨م.
- (١١) الدكتور على محمد عبد الوهاب، مقدمة فى الإدارة، الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ، ١٩٨٢م.

- (١٢) الدكتور محمد الجوهري، والدكتور عبدالله الخريجي، **مناهج البحث العلمي**، الجزء الثاني: طرق البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، جدة: دار الشروق، ١٩٨٠م.
- (١٣) الدكتور محمد بن عبدالرحمن الطويل، **الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٦هـ.
- (١٤) الدكتور محمد عبدالله عبدالرحيم، **العلاقات العامة**، القاهرة: مطبعة دار التأليف، ١٩٨٢م.
- (١٥) الدكتور محمد عى محمد وآخرون، **قراءات معاصرة في علم الاجتماع**، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الكتاب للتوزيع، ١٩٧٩م.

ثالثاً - المراجع الأجنبية :

1. Ary Donald, Jacobs Lucy & Razavih Asghar, **Introduction to Research in Education**, 3rd. ed., New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985.
2. Babbie Earl, **The Practice of Social Research**, 3rd. ed., California: Wadsworth Publishing Company Inc., 1983.
3. Bernays Edward, **Public Relations**, Norman: University of Oklahoma Press, 1980.
4. Bramback W. & Howell W.S., **Persuasion: a means of social influence**, 2nd. ed., New Jersey: Prentice - Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1976.
5. Bows J. & Courtright J., **Communication Research Method**, New Jersey: Scott Foresman Company, 1984.
6. Brown W. & Mobberg D., **Organization: Theory and Management**, A Macro Approach, New York: John Wiley & Sons. 1980.
7. Confield Bertrand, **Public Relations: Principles, Cases & Problems**, Illinois: Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1964.
8. Cutlip S. & Center A., **Effective Public Relations**, revised 5th. ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1982.
9. Cutlip S., Center A. & Broom G., **Effective Public Relations**, 6th. ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1985.
10. Dominick, J.R., **The Dynamics of Mass Communication**, 3rd ed. N.Y. McGraw-Hill Inc., 1990.
11. Dunn S. Watson, **Public Relations: A Contemporary Approach**, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1980.

12. Gregson S. & Livesey F., **Management & The Organization**, London: henemann, 1983.
13. Hendrix Jerry A., **Public Relations Cases**, California: Wadsworth, Inc., 1988.
14. Jefkins Frank, **Public Relations**, The M & E Handbook Series, Plymouth: MacDoneld & Evans Ltd., 1980.
15. Kerlinger F.N. **Foundations of Behavioral Research**, New York: Holt. Rinhart & Winston. 1973.
16. Kotler P., **Marketing Management: Analysis, Planning and Control**, 3rd. ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1978.
17. Larson C.U. **Persuasion: Reception & Responsibility**, 5th ed., California: Wadsworth Publishing Com., 1989.
18. Littere J., **Organization: Structure and Behaviour**, 3rd. ed., New York: John Wiley & Sons, 1980.
19. Lloyd H., **public Relations**, 2nd ed., London: Teach Yourself Books, 1970.
20. Marston J., **Modern Public Relations**, New York: McGraw-Hill, Inc., 1978.
21. Megginson L.C., **Personnel and Human Resources Administration**, Illinois: Richard D. Irwins, Inc., 1977.
22. Nottel L.W. **Fundamentals of Public Relations: Professional, Guidelines, Concepts & Integrations**, 2nd Printing New York: Pergamon Press, Inc., 1978.
23. Norris J.S., **Public Relations**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1984.
24. Raymond Simon, **Public Relations: Concepts and Practices**, 2nd ed., Ohio: Grd Publishing, Inc., 1980.
25. Reilly R.T., **Public Relations in Action**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1981.
26. Robinson E., **Communication and Public Relations**, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Books, Inc., 1980.
27. Schramm W., **Mass Communication**, Illinois: University of Illinois Press, 1962.
28. Webster's Third New International Dictionary, unabridged, Vol. 2, Springfield, Massachusetts: G. & C. Merriam Company, 1971.

■ ■ ■ المصنفون في سطور:

● ● د. سمير محمد حسين.

- من مواليد القاهرة.
- حاصل على درجة الدكتوراه في الإعلام من كلية الآداب، جامعة القاهرة، سنة ١٩٦٩م.

● من خبراته العملية :

- عمل عميداً لكلية الإعلام، جامعة القاهرة، وهو الآن أستاذ الإعلام بها.

● من أعماله العلمية المنشورة :

- مداخل الإعلان، القاهرة، ١٩٧٤.
 - إدارة العلاقات العامة في مصر، دراسة ميدانية، القاهرة عام ١٩٧٥ وعام ١٩٨١.
 - بحوث الإعلام : الأسس والمبادئ، القاهرة، ١٩٧٦.
 - دراسة ميدانية لقراء جريدة عكاظ، جدة، ١٩٧٧.
 - دور الإعلام في التنمية الوطنية بالملكة العربية السعودية، جدة، نادي جدة الأدبي، ١٩٧٧.
 - الإعلام والاتصال بالجامعات والرأي العام، القاهرة، ١٩٨٤.
 - تحليل المضمون، القاهرة، ١٩٨٣.
-

● ● خالد محمد جمال مرغلاني.

- من مواليد المملكة العربية السعودية في ١٣٧٧هـ.
 - حاصل على درجة الماجستير في الإعلام، تخصص إعلام وعلاقات عامة من الولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٨٥م.
 - عضوية هيئة التدريب، ومنسق قطاع العلاقات العامة والإعلام بالمعهد.
 - شارك الباحث في إعداد بعض الاستشارات الإدارية والحسابات التدريبية بالمعهد.
-

● ● رشاد سعيد هارون.

- من مواليد المملكة العربية السعودية، في عام ١٣٧٥هـ.
 - حاصل على درجة الماجستير في الإعلام تخصص علاقات عامة، من الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٨٥م.
 - عضوية هيئة التدريب، ومدير العلاقات العامة بالمعهد.
 - شارك الباحث في إعداد بعض الاستشارات الإدارية والحسابات التدريبية بالمعهد.
-

